

EL CASO DEL ESPÍA CORPORATIVO: EN UNA RECESIÓN, LA INTELIGENCIA COMPETITIVA PUEDE TRAER GRANDES RECOMPENSAS.

BusinessWeek.com
26 de noviembre de 2001 por Louis Lavelle

Cuando los ejecutivos de Texas Instruments Inc., comenzaron a sospechar que una empresa rival podría pasar a adquirir Telogy Networks Inc., se encendieron las alarmas dentro de la compañía. En aquél momento, Telogy proveía el software que utilizaba Texas Instruments para su hardware de telefonía por Internet, por lo que una adquisición de aquella empresa por parte de una empresa rival sería desastrosa. Media docena de ejecutivos, actuando en calidad de espías corporativos de Texas Instruments pusieron rápidamente un plan en marcha, contactaron con ejecutivos de Telogy y enviaron a un equipo financiero para averiguar el estado de la compañía. La inteligencia competitiva que desarrollaron, convenció al equipo gerencial de la necesidad de adquirir Telogy y salvaguardar un negocio de US\$ 100 millones con un gran potencial de crecimiento, en un momento en que encontrar buenas oportunidades en el campo tecnológico eran escasas. *"Es un hecho: Camarón que se duerme, se lo lleva la corriente"*, dice Jeffrey S. McCreary, vice-presidente de ventas mundiales y marketing. *"La inteligencia competitiva es la mejor alarma despertadora."*

Lo anterior, nunca es más cierto que durante una recesión. Con una inversión relativamente modesta, una empresa puede crear una unidad de inteligencia competitiva que dé a sus directivos la única cosa que ellos necesitan en una recesión: una bola de cristal. Si bien los espías corporativos no pueden predecir el futuro, los mismos pueden ayudar a los directivos a entender lo que los competidores tienen bajo la manga, información que pueden utilizar para desplegar recursos, valorar sus productos y servicios, modificar sus estrategias, y evitar costosos errores. Michael Mace, director de competitividad de Palm Inc., dice: *"Si usted va a la guerra, no va a querer que se ande recortando el presupuesto de la CIA. Y cuando usted se enfrenta a una recesión, no va a querer cortar su capacidad para mirar en el futuro."*

La inteligencia competitiva utiliza métodos legales de recopilación y análisis de datos que van desde el análisis de estados financieros públicos, de reportes de noticias, o la investigación en bases de datos, hasta el congeniar con representantes de empresas rivales en ferias comerciales. Esto es diferente del espionaje corporativo que consiste en el robo de secretos comerciales a través de medios ilegales, tales como escuchas telefónicas, sobornos, o intrusiones cibernéticas.

A pesar de esto, algunos recolectores de inteligencia a veces pasan la línea de lo ético. El año pasado Procter & Gamble contrató espías para fisgonear a su rival Unilever, pero lo canceló al descubrir que uno de ellos había hurgado en la basura de dicha compañía. También Oracle Corporation admitió que los detectives que contrató habían pagado a los conserjes de Microsoft para hurgar en su basura, en busca de pruebas que pudieran usar en los tribunales.

HERRAMIENTAS SOFISTICADAS. La categoría de espías legítimos ha aumentado en más de un 220% en la última década, de modo que más de 5000 espías corporativos están ahora participando activamente en actividades de inteligencia. Según Leonard M. Fuld, presidente y fundador de Fuld & Co., una consultora de inteligencia de Cambridge (Massachusetts), nueve de cada 10 grandes empresas tienen empleados dedicados exclusivamente a la función de inteligencia competitiva. La mayoría se ubican en los departamentos de comercialización, estrategia y servicios de información, y responden a todos los directivos desde los de nivel medio hasta los de mayor jerarquía. Cada vez se hace más frecuente que los colectores de inteligencia estén mejor educados, muchos de ellos han realizado MBAs o tienen certificaciones profesionales, o han estudiado espionaje corporativo en una de las universidades que ofrecen cursos en esta área y que van en aumento, incluyendo la Universidad

Brigham Young y la Universidad de Pittsburgh. De igual manera, las herramientas que tienen a su disposición, incluyendo los motores de búsqueda, son cada vez más sofisticadas.

Muchas de las grandes compañías americanas gastan más de US\$ 1 millón en darles seguimiento a sus competidores y utilizan dicha información directamente en sus estrategias de venta. El principal espía corporativo de una compañía multimillonaria de tecnología global, que pidió quedar en el anonimato, dice que la inteligencia ayudó a su compañía a recuperarse tras haber sido atacada por sorpresa por un competidor. La empresa rival, después de años de haber estado en un mano a mano con su compañía, descubrió su estrategia de oferta. En lugar de competir en precio con un producto estandarizado, el rival estaba empezando a ofrecer posibilidades de una solución personalizada y estaba ganando. Cuando el espía de la compañía cambió su estrategia ofreciendo un enfoque personalizado de su producto, ganó cientos de millones de dólares en nuevos negocios al año siguiente.

A Pergo Inc, un fabricante de suelos laminados, los servicios de inteligencia le ayudaron a robar un importante contrato a su rival, justo en sus narices. Cuando Pergo le contó a un distribuidor nacional que se había enterado a través de un proveedor mutuo que su rival no sería capaz de lanzar un nuevo producto en el tiempo que se había comprometido, éste decidió firmar un contrato con Pergo en vez de con la otra compañía. El espía corporativo de Pergo David Sheehan, director general de producto afirmó al respecto, que *"Esto no es física cuántica, es simple bloqueo y ataque."*

La Inteligencia Competitiva también puede ayudar a las empresas a evitar gastos innecesarios. En Phoenix, los analistas internos de Avnet Inc., una distribuidora de productos electrónicos, predijeron acertadamente que cuatro de sus rivales en la industria de los servidores podrían salir del mercado muy pronto. Así, cuando dos de ellos comenzaron a ofrecer ofertas especiales de financiación para agarrar mayor cuota de mercado, Avnet no reaccionó. La inteligencia desarrollada por los analistas de Avnet permitió a sus directivos el evitar meterse en una lucha potencialmente agobiante y competir con los rivales que se mantuvieron. Eric Scheer, analista de inteligencia de negocios de Avnet afirma que: *"(La inteligencia) les dio una idea del camino y les ayudó a crear nuevas estrategias. Les ayudó a tomar decisiones mucho más informadas de las que habían tomado en el pasado."*

VENTAJAS. Frecuentemente, esta es una lección que no han aprendido muchas empresas. Cuando la demanda amaina, dice Bill Lewis, director de McKinsey Global Institute, la intensidad competitiva aumenta de manera espectacular. Sin embargo, cuando las empresas están asediadas por el colapso de los beneficios, se hace más difícil justificar un equipo de clarividentes que leen bolas de cristal. De hecho, Avnet perdió a uno de sus cuatro espías corporativos durante los despidos masivos que la compañía realizó en octubre, y el presupuesto para el año de ese departamento bajó en un 20%. Kairn Pawlikowsky, gerente de la oficina de inteligencia de negocios de Avnet, dice que los recortes no obstaculizarán su capacidad de reunir inteligencia.

Una investigación patrocinada por la industria, aunque lejos de ser concluyente, sugiere que las empresas que emprenden actividades de espionaje corporativo ven un aumento de sus ingresos, evitan incurrir en costos innecesarios y toman mejores decisiones. Con la economía en caída libre, esas ventajas pueden hacer la diferencia. "La visibilidad en el mundo de los negocios es muy baja en estos momentos", dice Mark R. Little, director de estrategia de análisis para GlaxoSmithKline PLC. *"Si uno no tiene inteligencia competencia, va a estar en problemas. Y si sí la tiene, al menos lo verá venir."*

[Las empresas que emprenden actividades de espionaje corporativo ven un aumento de sus ingresos, evitan incurrir en costos innecesarios y toman mejores decisiones. Con la economía en caída libre, esas ventajas pueden hacer la diferencia.]