



**LEONARD FULD** es el fundador de la consultora Fuld & Company, con sede central en Massachusetts y oficinas en Londres y Ginebra, especializada en proveer de inteligencia del negocio a corporaciones, entre las que se cuentan más de la mitad de las que integran el ranking Fortune 500.

Escribió los libros *The Secret Language of Competitive Intelligence* (Random House, 2006), *Competitor Intelligence: How to Get It-How to Use It* (Wiley, 1985), *Monitoring the Competition: Find Out What's Really Going On Over There* (Wiley, 1988) y *The New Competitor Intelligence* (Wiley, 1995), y publicó artículos en revistas y periódicos como *Harvard Business Review*, *The Wall Street Journal*, *CIO Magazine*, *Chief Executive*, *Marketing News*, *Directors & Boards*, *Boardroom Reports*, *Chief Executive* y *The Journal of Business Strategy*, entre otros. En reconocimiento a sus contribuciones en el campo de la inteligencia competitiva recibió, en 1998, el "Meritorious Award", la máxima distinción de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP).

# Armando el rompecabezas

**Los falsos rumores sobre los competidores no son un fenómeno inédito, pero cobraron una nueva dimensión a partir del uso masivo de Internet. Por lo tanto, para desarrollar una correcta inteligencia competitiva hay que aprender a ver las piezas a través de esas cortinas de humo; y sin esperar a que se despejen, porque entonces habrán desaparecido las oportunidades y las amenazas se habrán consolidado.**

**E**n los '60, cuando Fuji entró al mercado estadounidense, Kodak estaba firmemente establecida y controlaba los canales de distribución. Aun a comienzos de la década de los '80, los analistas predecían que la firma japonesa le arrebataría, como mucho, el 15 por ciento de la participación. Sin embargo, la situación tomó un nuevo rumbo en 1984, a partir del lanzamiento de la primera cámara digital de Sony. Kodak había invertido en esa tecnología, pero los gerentes de las unidades de películas analógicas trabaron el despegue de los productos digitales. Mientras tanto, Fuji difundió sus exitosos "minilabs": centros de procesamiento de fotografías en los cuales las imágenes almacenadas en CD-ROMs o chips de memoria se imprimen en papel. ¿El resultado? En marzo de 2003, Fuji tenía más de 5.000 minilabs digitales en centros minoristas de los Estados Unidos, como Wal-Mart y Walgreens, en tanto que Kodak sólo tenía 100. "Fuji actuó tempranamente en base a información imperfecta. Kodak, el líder del mercado, dejó las innovaciones digitales en un cajón durante varios años, negando la amenaza de su rival", comenta Leonard Fuld.

En la siguiente entrevista, el experto explica las reglas que rigen el arte de la inteligencia competitiva y analiza las "nuevas realidades" que dificultan la recolección de información valiosa, así como su posterior aplicación en tácticas y estrategias.

**Usted define a la inteligencia competitiva como "información analizada que brinda una profunda comprensión y una ventaja competitiva". En mercados saturados de datos y noticias, ¿cómo se encuentra información relevante sobre los competidores y que permita aventajarlos?**

Hay que tener en cuenta dos puntos. El primero es que el mundo de los negocios no es un ámbito científico que busca la perfección; es pragmático, no pretende encontrar todas las respuestas. Dicho de otro modo, se trata de encontrar respuestas suficientemente buenas. Por eso, la inteligencia competitiva no consiste en hacerle una radiografía al competidor, sino en saber qué quiere y diseñar estrategias o tácticas que permitan anticiparlo. La segunda cuestión es que muchos se basan exclusivamente en Internet, olvidando que el mejor lugar para conseguir información es el mercado. Allí puede verse con rapidez lo que pasa, oler lo que sucede en la calle. Lo aconsejable es dejar un poco de lado Internet, y hacer contacto con la gente en conferencias y con-

gresos o consultarla por teléfono, en vez de confiar en interpretaciones online que pueden estar equivocadas, sesgadas o intencionalmente tergiversadas.

### **Sin embargo, Internet promete convertirse, cada vez más, en una poderosa herramienta para la búsqueda de información...**

Algunas personas consideran que Internet es sinónimo de inteligencia, pero no es así. Como es tan fácil acceder a la información y miles recurren a las mismas fuentes de noticias, la información valiosa tiende a perderse. Hay que aprender el lenguaje secreto de Internet para extraer los datos importantes.

#### **¿Por ejemplo?**

Hay algo que llamo el “ADN corporativo”; es decir, el lenguaje característico de cada empresa. Si uno logra identificar el ADN de una compañía, la detectará aun cuando trate de pasar inadvertida; por ejemplo, aunque contrate a una agencia de selección de personal, en los avisos de búsqueda de empleados se podrá descubrir el tono o el discurso típico de esa compañía. Otra manera de buscar inteligencia en Internet es a través del “rastreo del enojo”. Cuando las empresas hacen despidos masivos o los clientes se enfadan porque los productos no los satisfacen, es común que el empleado despedido o el cliente descontento exprese su malestar en Internet. Cada vez que uno lee una queja puede aprender algo del “rastreo del enojo”. Una tercera táctica consiste en combinar términos y conceptos en las búsquedas. Por ejemplo, si trata de descubrir en qué investigaciones universitarias invierte dinero cierta empresa, podría combinar el nombre de la compañía y la palabra “investigación” en la búsqueda, a fin de obtener los nombres de los centros universitarios que recibieron dinero de la empresa y los detalles del tipo de investigación realizada. Y si es diestro en el manejo de Google, podrá encontrar la cantidad de dinero que recibió la universidad para realizar la investigación. Estos son algunos ejemplos de cómo usar Internet para desarrollar inteligencia.

### **En su libro *The Secret Language of Competitive Intelligence*, usted sostiene que hay nuevas realidades en el mundo de la inteligencia competitiva. Una de ellas es que “la inteligencia es una forma de arte”. Sin embargo, parecería que siempre lo fue; de hecho, basta recordar la historia del banquero Nathan Rothschild, quien gracias a su afinado sistema de mensajeros supo de la derrota de Napoleón en Waterloo antes que sus competidores y logró sacar partido de esa información. ¿Qué es lo nuevo en materia de inteligencia competitiva?**

Por lo general buscamos respuestas en las planillas de cálculo, pero se nos escapan los aspectos “blandos”, o cualitativos, porque no se reflejan allí. Hace falta creatividad para tomar datos desperdigados y encontrarles sentido. La información sobre los competidores no viene en paquetes listos para ser procesados, y tampoco en un memo prolijamente escrito. Aparece, más bien, como una imagen; la que se obtiene al observar a la multitud que se congrega en cierto stand de una exposición de la industria, o al advertir la pausa de un orador que delata su dificultad para responder a una pregunta difícil.

El observador es una suerte de “artista”: debe captar los indicios importantes y, con ellos, desarrollar inteligencia. A veces tarda un minuto en entenderlos; en otras ocasiones debe dedicar semanas enteras a la recolección de datos.

Hace poco, por ejemplo, el presidente ejecutivo de una empresa textil estadounidense estaba preocupado porque había escuchado el rumor de que un competidor asiático fabricaría productos de menor costo en una nueva planta en Indonesia; incluso, varios medios de prensa publicaron noticias de la inminente inauguración de la fábrica. Hablé con docenas de expertos de la industria y ninguno pudo ratificar esa información, hasta que un analista de mi consultora visitó el lugar donde presuntamente se había empezado a construir la planta y nos mandó la foto de una cabra pastando. El competidor ni siquiera había sentado las bases del nuevo edificio. La imagen de la cabra nos abrió nuevas preguntas: ¿por qué el competidor no había subcontratado la construcción de la planta? ¿Tendría un problema de fondos? A partir de ahí, realizamos otras investigaciones que modificaron la decisión del presidente ejecutivo, quien se inclinó por invertir más en aumentar la producción y en campañas publicitarias. Fue la imagen de la cabra —no un número, ni un artículo periodístico o un blog de Internet— lo que permitió tomar esa decisión.

### ¿Cómo se adquiere la capacidad de observador-artista para detectar los detalles significativos que permiten componer o entender el panorama?

Aprender el arte de la inteligencia competitiva es como aprender un oficio. Quien desea construir un gabinete de madera, por ejemplo, debe aprender algunas reglas de la carpintería. De manera análoga, para desarrollar inteligencia competitiva hay que dominar las reglas de la recolección de información, el uso de Internet y los modelos analíticos. Se trata de aprender a escuchar a la gente, a entrevistarla, a buscar información por Internet, entre otras cosas.

### ¿Qué reglas o técnicas sugiere para el momento de hacer entrevistas?

En vez de limitarse a formular preguntas hay que entablar una conversación, porque es sabido que para recibir información también hay que brindarla. No se trata de divulgar lo que para uno es crítico, sino lo que podría ser relevante para nuestro interlocutor. De modo que la primera técnica que sugiero es la de intercambiar información. Otra es la que denomino “rangos mentales”: en general, cada vez que llamamos a alguien por teléfono tratamos de conseguir datos precisos; pero, aun cuando la persona esté dispuesta a ayudarnos, no siempre responderá con el número exacto. Por eso recomiendo preguntar por rangos antes que por datos precisos. Supongamos, por ejemplo, que quiero saber cuántos empleados trabajan en la empresa de la persona que entiendo. Para incentivarla a dar un estimado podría empezar por preguntarle si hay entre 500 y 5.000 empleados, y la misma táctica emplearé si busco datos de rentabilidad o de eficiencia de los equipos. Muchas personas tienen una idea aproximada de lo que ocurre en sus empresas, y preguntarles por un rango ayuda a orientarlas.

### Otra de las “nuevas realidades” en el campo de la inteligencia competitiva es que “la mente nos impide ver”. ¿Podría explicar por qué?

Hay dos tipos de ceguera competitiva: la que resulta de creer que se puede negar o enmascarar la realidad, y la generada por una sobrecarga de información. La primera ocurre cuando los gerentes sólo ven el mercado desde un único punto de vista y reúnen datos que confirman su posición; en otras palabras, hacen evaluaciones sesgadas. El segundo tipo de ceguera está relacionada con el exceso de información, que puede ser valiosa como errónea. Esta clase de distorsión tiende a aumentar, por cuanto la gente está desarrollando una especie de compulsión hacia la información: cree que puede obtener toda la que necesita a partir de Google. Muchos gerentes confían ciegamente en lo que leen y, como ya dije, en Internet se difunden rumores y cortinas de humo que nos alejan de la inteligencia.

### Una manera de vencer las resistencias a ver la realidad es mediante los juegos de guerra...

Con los juegos de guerra no se obtiene inteligencia competitiva, se la aplica. Una vez que han recolectado la información, analizado y desarrollado la inteligencia, el problema que enfrentan muchas empresas es que los gerentes no prestan atención a los hallazgos; no quieren escuchar las malas noticias o no saben a qué opinión darle crédito. Los juegos de guerra ayudan a los gerentes a imaginar el futuro. Se parecen al ajedrez. Los grandes maestros de ajedrez anticipan las movidas del adversario y, de la misma manera, los juegos de guerra nos permiten vislumbrar las repercusiones, las consecuencias de nuestras acciones en la competencia. Nos fuerzan a expresar opciones que, de otra manera, no querríamos escuchar. Nos obligan a “luchar” con nuestros colegas. Es una simulación “en directo”, que refleja el mundo real a partir de la información que se ha reunido sobre los rivales.

### ¿Cuán difundido está el uso de los juegos de guerra?

En algunas empresas es común que se organicen cuando tienen un problema o perciben alguna oportunidad; por ejemplo, si están por lanzar un nuevo producto y quieren anticipar cómo reaccionarán los rivales, o cuando la fusión de competidores cambia las reglas de juego del mercado.

### ¿Cuáles son sus recomendaciones para organizar un juego de guerra?

Las reglas son simples. Primero se forman equipos que representan a los competidores, los grupos de clientes clave, los proveedores vitales o los organismos gubernamentales.

mentales encargados de las regulaciones. Segundo, cada equipo analiza la inteligencia recolectada y formula una respuesta estratégica. Además, los equipos tienen libertad de criticar a los otros grupos participantes. El tercer paso es revisar las estrategias propuestas en función de las críticas recibidas. Después se presenta un cambio en el escenario; para ello, basta con introducir uno o dos eventos sorprendentes y plausibles en el juego, que fuercen a los equipos a revisar y reformular sus estrategias. Por último, se evalúan las estrategias formuladas y se extraen lecciones. Si bien es importante contar con la combinación apropiada de participantes, el verdadero secreto es un excelente conductor del juego. Alguien que no le dé a la gente todas las respuestas, sino que se asegure de que se utilizan los argumentos adecuados, que los participantes hacen las preguntas apropiadas y no se sienten intimidados por los gerentes senior presentes en la sala. La preparación también es fundamental. Conviene imprimir un cuadernillo con la información recolectada y analizada.

**En las empresas, ¿quién debería ser el responsable del desarrollo de la inteligencia competitiva?**

Depende del caso. Puede ser alguien de investigación y desarrollo, de ventas, de marketing, o el equipo responsable de la estrategia. Novartis, por ejemplo, tenía un grupo encargado de inteligencia competitiva en la primera fase de desarrollo de compuestos químicos y farmacéuticos. Xerox, cuando lidiaba con la fuerte amenaza de rivales japoneses, realizaba inteligencia competitiva en el grupo responsable del benchmarking de I&D en ingeniería. En pocas palabras, la inteligencia competitiva debe desarrollarse en las áreas encargadas de responder a las preguntas más difíciles sobre la competencia.

**Es sabido que Warren Buffett y Richard Branson son algunos de los hombres de negocios que se distinguen en el arte de la inteligencia. En su opinión, ¿qué tienen en común?**

Son muy buenos para relacionarse con la gente y las personas se sienten atraídas hacia ellos. Responden a lo que les preguntan, absorben información y toman decisiones con rapidez; saben manejar el riesgo y comprenden que las oportunidades son efímeras. Además, actúan aunque no dispongan de toda la información. Esta última es una característica siempre presente en la gente que se destaca en materia de inteligencia competitiva. ●

© Gestión/Entrevista de Viviana Alonso