



Guía inteligente inGenius  
para descubrir...

# INTELIGENCIA COMPETITIVA

## El Arte de la Ventaja Estratégica

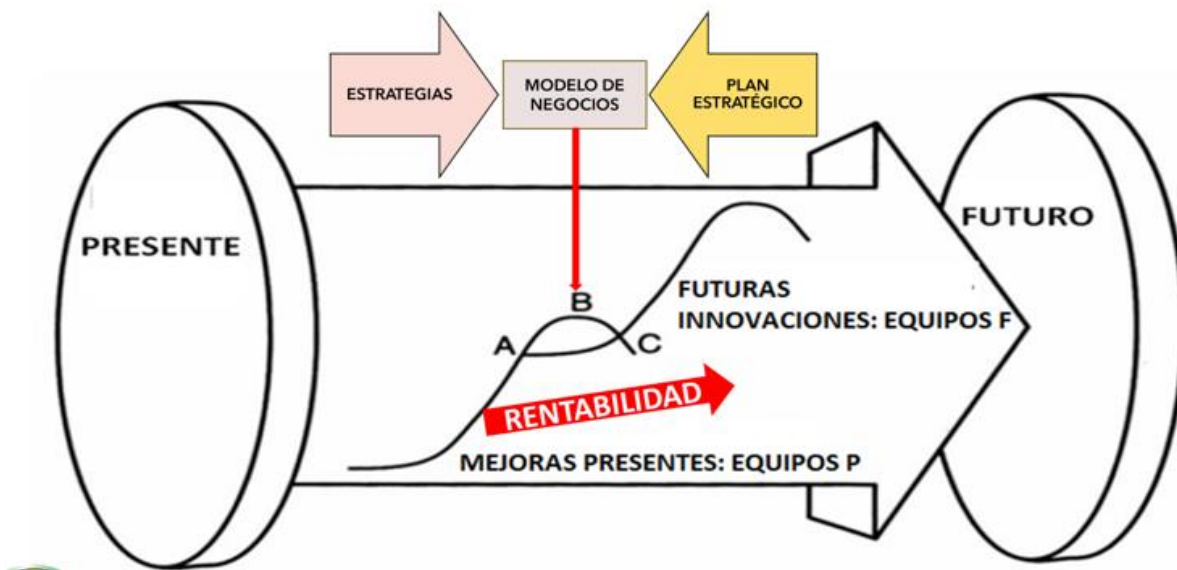


"Hay quienes pueden obtener resultados a corto plazo sin tener una idea de adónde van a llevar a la compañía en el futuro, a la inversa, hay quienes tienen un gran plan de diez años, pero estarán fuera del negocio en diez meses. Y luego están aquellos que pueden obtener resultados a corto plazo junto con una visión para el futuro. Estos son los buenos. Pero son increíblemente escasos"

Juan Carlos Erdozáin Rivera  
Febrero 2025



## LA ESTRATEGIA Y LA INTELIGENCIA COMPETITIVA



La **Inteligencia Competitiva** es para que las empresas conozcan mejor su mercado, para así diseñar e implementar **mejores estrategias** que garanticen el crecimiento de su rentabilidad, a través de un análisis competitivo que les permita, identificar riesgos, desafíos y oportunidades

**La estrategia** es un concepto fundamental en la vida personal y profesional. Nos permite planificar nuestras acciones, tomar decisiones informadas y aumentar nuestras posibilidades de éxito. Una buena estrategia debe ser clara, realista, flexible y medible.

**La estrategia es un plan de acción** diseñado para lograr uno o varios objetivos específicos. Implica la identificación de recursos, el establecimiento de prioridades, la toma de decisiones y la asignación de tareas para aumentar las posibilidades de éxito.

**La estrategia es un procedimiento** mediante el cual se toman decisiones en un escenario determinado con el objetivo de conseguir una o varias metas.

**La estrategia se compone de una serie de acciones (tácticas)** planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

### CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA ESTRATEGIA

**Clara y definida**, fácil de entender y comunicar.

**Realista y alcanzable**, basada en recursos y capacidades disponibles.

**Flexible**, para adaptarse a los cambios del entorno.

**Medible**, permitiendo evaluar el progreso y los resultados.

## ¿CÓMO FORMULAR UNA BUENA ESTRATEGIA?

- 1) ¿En qué mercado está la empresa compitiendo?
- 2) ¿Qué valor único está aportando la empresa para ser exitosa en su mercado?
- 3) ¿Con que capacidades cuenta la empresa para brindar ese valor único?
- 4) ¿Cómo mantendrá la organización su capacidad para brindar ese valor único al paso del tiempo?



### LA ESTRATEGIA EN DIFERENTES ÁMBITOS

**Empresarial**, es un plan de acción que consiste en una serie de decisiones y acciones bien definidas para lograr los objetivos empresariales.

**Militar**, es el arte de dirigir las operaciones militares.

**Política y Social**, el plan de acción que un partido o gobierno sigue para alcanzar sus objetivos políticos.

**Personal**, personal es el plan de acción que una persona sigue para alcanzar sus metas personales.

Pensamiento Estratégico, es el arte de obtener resultados y poner en práctica nuestras ideas y considera tres enfoques: **Social, Militar y Comercial**



ENFOQUE	ACTOR CLAVE Y CONTEXTO	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA
<b>1 Político y Social</b>	<p><b>Florence de Nightingale (Inglesa): “Sigues tu Instinto”</b> Entre 1850 y 1910, la enfermería era poco respetada y a menudo conducida de una forma descuidada.</p> <p>Florence de Nightingale la transformó en una profesión respetable y mucho más efectiva, respaldada por un buen entrenamiento.</p>	<p><b>Tipo de estrategia (Qué):</b> Liderazgo Transformacional para salvar a los heridos durante la 1ª guerra mundial.</p> <p><b>Tácticas (Cómo):</b> Cabildeando (lobbying) con los tomadores de decisiones, para lograr una reforma en el tratamiento de heridos de guerra, determinación y una fuerte base de evidencias.</p> <p><b>Resultado:</b> Los cimientos de la moderna enfermería y el estado de bienestar (La Cruz Roja).</p>

ENFOQUE	ACTOR CLAVE Y CONTEXTO	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA
<b>2 Comercial</b>	<p><b>Jeff Bezos (Norteamericano): “Comprando en Línea”</b> En 1994, Jeff era un exitoso gestor de fondos de cobertura cuando leyó un informe sobre la rápida aceleración del comercio por Internet. Decidido a no perder la oportunidad, se puso a trabajar en un modelo de negocio (plan estratégico) adecuado a la nueva tecnología.</p>	<p><b>Tipo de estrategia (Qué):</b> Dominio del comercio electrónico</p> <p><b>Tácticas (Cómo):</b> Ofrecer a los consumidores en línea el rango más amplio de productos al precio más bajo.</p> <p><b>Resultado:</b> Un negocio en línea “que ofrece de todo”</p>
<b>3 Militar</b>	<p><b>Alejandro “El Grande” (Macedonio): “Jugando a los Porcentajes”</b> En octubre del año 1331 A.C. y habiendo asegurado el dominio sobre las Ciudades Estados Griegas, la costa Mediterránea, Siria y Egipto, Alejandro pone su vista en el Imperio Persa.</p>	<p><b>Tipo de estrategia (Qué):</b> Pensamiento estratégico.</p> <p><b>Tácticas (Cómo):</b> Aprovechó cada debilidad de los Persas, para convertirlas en ventajas competitivas para los Macedonios.</p> <p><b>Resultado:</b> Alejandro erosionó las fuerzas de Darío (Rey de los Persas) extendiendo el dominio Macedonio en Asia.</p>

## EL PRESENTE Y FUTURO DE UNA EMPRESA

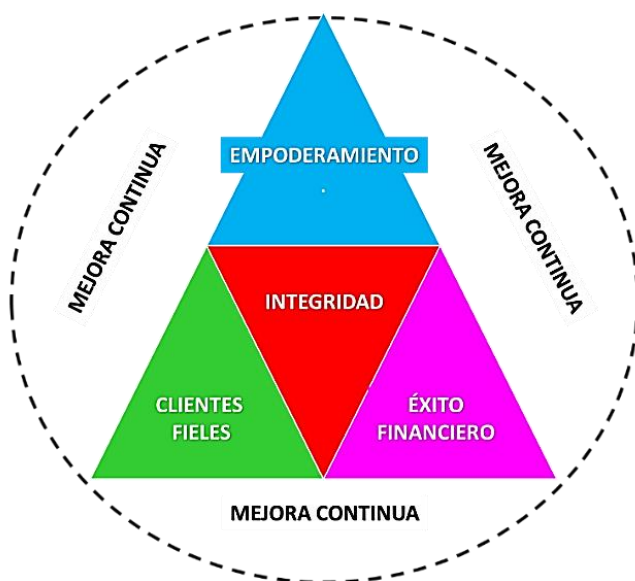
La Inteligencia Competitiva, se fundamenta en el Presente y Futuro de una organización; conociendo y analizando su Presente, sabemos como se encuentra dicha empresa, siendo este, el punto de partida para analizar las tendencias en las que se encuentra y así poder “futurear” y detectar amenazas y oportunidades a futuro.

## EL PRESENTE ES EL CORTO PLAZO: 0 A 18 O 24 MESES



Ken

Ken Blanchard define el Presente (MISIÓN) como el período de tiempo que abarca aproximadamente los próximos 18 a 24 meses. En este horizonte temporal, la empresa debe enfocarse en:



**Cientes satisfechos y fieles**, ya que la satisfacción del cliente es fundamental para el éxito a corto plazo.

Esto implica:

- Comprender sus necesidades
- Ofrecer productos y servicios de alta calidad
- Brindar un excelente servicio al cliente.

**Empoderamiento**, los colaboradores deben sentir que tienen la autonomía y los recursos necesarios para tomar

decisiones y contribuir al éxito de la empresa. El empoderamiento fomenta la responsabilidad y el compromiso.

**Éxito financiero**, el éxito financiero es esencial para la sostenibilidad de la empresa a corto plazo.

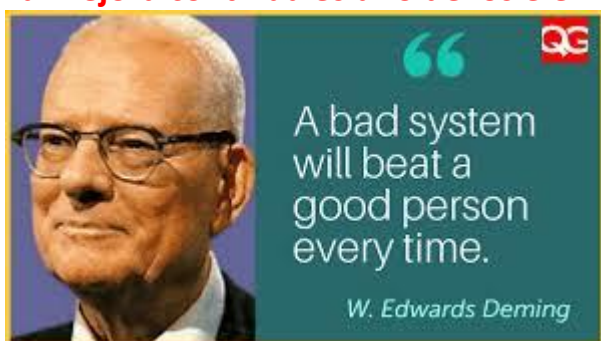
Esto implica:

- Generar ingresos
- Controlar los costos
- Obtener beneficios.

**Integridad**, la cual debe ser un principio/valor fundamental en todas las acciones de la empresa. Esto implica actuar de manera ética y transparente, y cumplir con los compromisos y tener la habilidad de resolver “Dilemas Éticos”.

**Mejora continua**, la empresa debe buscar constantemente formas de mejorar sus productos, servicios y procesos. La mejora continua es esencial para mantenerse competitivo en el mercado actual.

**La Mejora continua es uno de los elementos fundamentales de Calidad Total.**



La filosofía de Calidad Total, cuyo principal impulsor fue el profesor William Edwards Deming, se basa en un ciclo de mejora continua conocido como Ciclo de Deming o PDCA (Plan-Do-Check-Act, por sus siglas en inglés).

La Calidad Total es una filosofía abarcadora y no una técnica por varias razones fundamentales:

**1 Amplitud de enfoque**, calidad total no se limita a un conjunto específico de herramientas o procedimientos. Abarca todos los aspectos de una organización, desde la producción y el servicio al cliente hasta la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica.

**2 Cultura organizacional**, la Calidad Total implica un cambio cultural profundo en la organización. Fomenta valores como el compromiso con la calidad, la mejora continua, el enfoque en el cliente, el trabajo en equipo y la responsabilidad compartida. Estos valores se integran en el ADN de la empresa y guían las decisiones y acciones de todos los miembros.

**3 Mejora continua**, la Calidad Total no es un objetivo estático, sino un proceso dinámico de búsqueda constante de la excelencia. Se basa en el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y en la filosofía de Kaizen (mejora continua gradual).

**4 Enfoque en el cliente**, la Calidad Total pone al cliente en el centro de todas las decisiones. Se busca comprender sus necesidades y expectativas para ofrecer productos y servicios que las satisfagan e incluso las superen.

**5 Participación de todos**, la Calidad Total no es responsabilidad exclusiva de un departamento o un grupo de personas. Involucra a todos los miembros de la organización, desde los empleados de primera línea hasta los directivos. Se fomenta la participación y el trabajo en equipo para lograr los objetivos de calidad.

**6 Visión a largo plazo**, la Calidad Total no es una moda pasajera ni un programa a corto plazo. Requiere una visión a largo plazo y un compromiso sostenido para lograr resultados duraderos.

*La Calidad Total es una filosofía que transforma la forma en que una organización piensa y opera. No se trata simplemente de aplicar técnicas, sino de crear una cultura de calidad que impregne todos los aspectos de la empresa y que impulse la mejora continua.*

La Calidad Total, como filosofía, tiene un enfoque más amplio y profundo que la norma ISO 9000. Si bien esta última es una herramienta útil para establecer un sistema de gestión de calidad, a menudo se centra más en los procedimientos y la documentación que en el cambio cultural y la filosofía de mejora continua que promueve la Calidad Total.

**En el tiempo presente organizacional**, se pueden llevar a cabo el Plan Operativo (un año) y el Plan Táctico (dos años). Ambos planes son para mejorar la empresa a través de acciones (tácticas) que se traducen en la mejora continua.

**1** El Plan Operativo (cuyo horizonte de tiempo es un año), es el plan del año corriente conocido por muchos como “el presupuesto”.

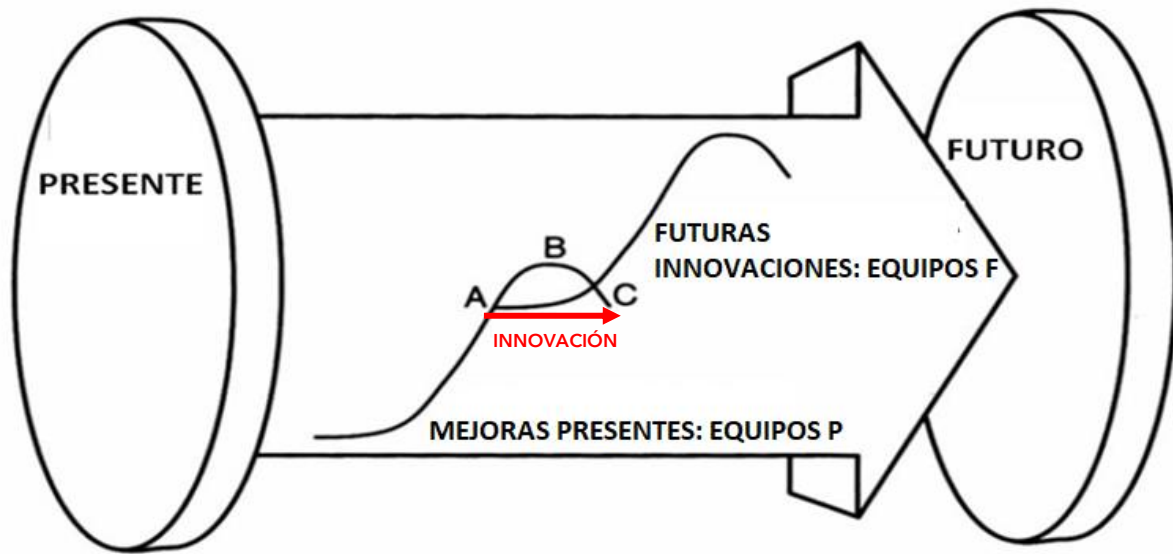
**2** El Plan Táctico (cuyo horizonte de tiempo son dos años), sirve para mejorar la empresa a través de acciones (tácticas) que se traducen en la **mejora continua** (ya mencionada cuando hablamos de **Calidad Total**). Son acciones de corto y mediano plazo (no más allá de dos años), que permiten mejorar la empresa en todos sus aspectos y, que impliquen **inversiones no costosas de tiempo, dinero y esfuerzo**.

Sabemos que una forma de diagnosticar la situación presente de cualquier organización, se emplean una serie de pregunta de reflexión llamadas **preguntas del presente**, que nos permiten diseñar la **MISIÓN EMPRESARIAL** y construir un plan táctico con un horizonte de tiempo máximo de dos años.

💡 Recordemos que la **“MISIÓN EMPRESARIAL”** nos habla del Presente, es decir, nos dice a lo que la organización se dedica el día de hoy.

## EL FUTURO ES EL LARGO PLAZO: MÁS ALLÁ DE TRES AÑOS

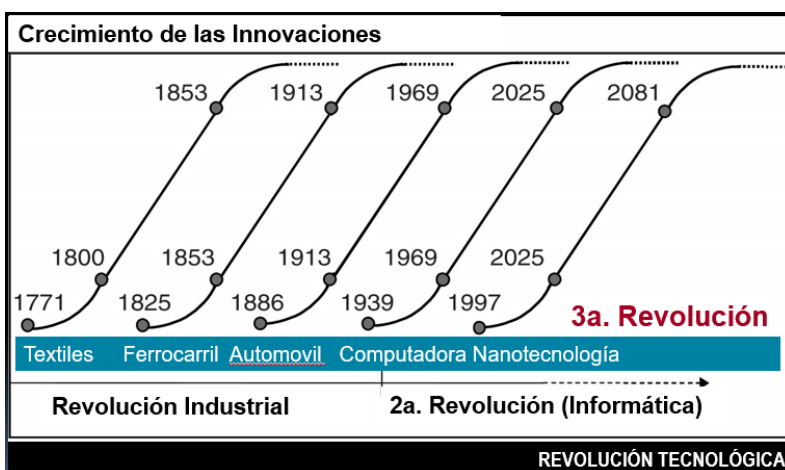
💡 Por otra parte, la “**VISIÓN EMPRESARIAL**” nos habla del Futuro, es decir, nos dice como vemos la organización en los próximos tres, cinco, diez o más años.



Hay que recordar que la **imaginación** es el primer ingrediente del ciclo de la invención, porque imaginando **soluciones convergentes y divergentes**, es que damos respuesta a problemas que aún están sin solucionar.

Cuando las soluciones imaginadas las implementamos a través de **acciones concretas (estrategias)** en el mundo físico, estamos usando el segundo ingrediente del ciclo de la invención, **la creatividad**.

Cuando implementamos en el mundo físico nuestras ideas (estrategias = que y tácticas = cómo) y estas funcionan, estamos **INNOVANDO**.



Cada etapa del ciclo de vida empresarial presenta desafíos nuevos o preexistentes. Las soluciones que pueden haber funcionado para una etapa pueden no funcionar en otra etapa, por lo que siempre se deben revisar y ajustar el plan estratégico, de negocios, plan táctico y operativo.

En cada etapa, la empresa dependerá de una fuente financiera para ayudar a superar los desafíos que enfrenta la organización.

Usando las preguntas del futuro, tu imaginación y tu visión, se puede diseñar una buena **VISIÓN EMPRESARIAL** y por supuesto un **PLAN ESTRATÉGICO**.



**El Plan Operativo** (cuyo horizonte de tiempo es un año), es el plan del año corriente conocido por muchos como “el presupuesto”.

**El Plan Táctico** (cuyo horizonte de tiempo son dos años), sirve para mejorar la empresa a través de acciones (tácticas) que se traducen en la **mejora continua** (ya mencionada cuando hablamos de **Calidad Total**). Son acciones de corto y mediano plazo (no más allá de dos años), que permiten mejorar la empresa en todos sus aspectos y, que impliquen **inversiones no costosas de tiempo, dinero y esfuerzo**.

**El Plan Estratégico**, (cuyo horizonte de tiempo son más de tres años), es como un mapa de ruta para el futuro de una empresa. Es un documento que define hacia dónde quiere ir la organización y cómo piensa llegar hasta allí.

Imagina que tu empresa es un barco que navega en un océano. El plan estratégico sería la carta náutica que te indica la ruta a seguir, los posibles obstáculos y el destino final.

## ¿Qué incluye un plan estratégico?

**Marco Estratégico**, Misión y Visión ¿Cuál es el propósito de la empresa y dónde se ve en el futuro? Así como sus Principios / Valores y Objetivos Estratégicos

**Análisis del macroentorno (variables no controlables)**, ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que la rodean?

**Análisis del microentorno (variables controlables)**, ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades?

**Objetivos estratégicos**, ¿Qué metas específicas se quieren lograr y en qué plazo?

**Desarrollo de estrategias**, ¿Qué acciones se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos?

**Asignación de recursos**, ¿Qué medios (financieros, humanos, materiales) se necesitan y cómo se distribuirán?

**Seguimiento y evaluación**, ¿Cómo se medirá el progreso y se harán ajustes si es necesario?

## ¿Por qué es importante un plan estratégico?

**Da dirección**, permitiendo que todos los miembros de la empresa trabajen hacia un objetivo común.

**Ayuda a tomar decisiones**, sirviendo como guía para elegir el mejor camino ante diferentes opciones.

**Permite anticipar el futuro**, facilita la adaptación a los cambios y la preparación para escenarios futuros.

**Mejora la eficiencia**, optimizando el uso de los recursos y evita duplicidades.

**Aumenta la competitividad**, permitiendo identificar oportunidades y diferenciarse de la competencia.

**Es es una herramienta fundamental para que una empresa pueda crecer de manera organizada y sostenible, alcanzando sus metas y asegurando su futuro.**

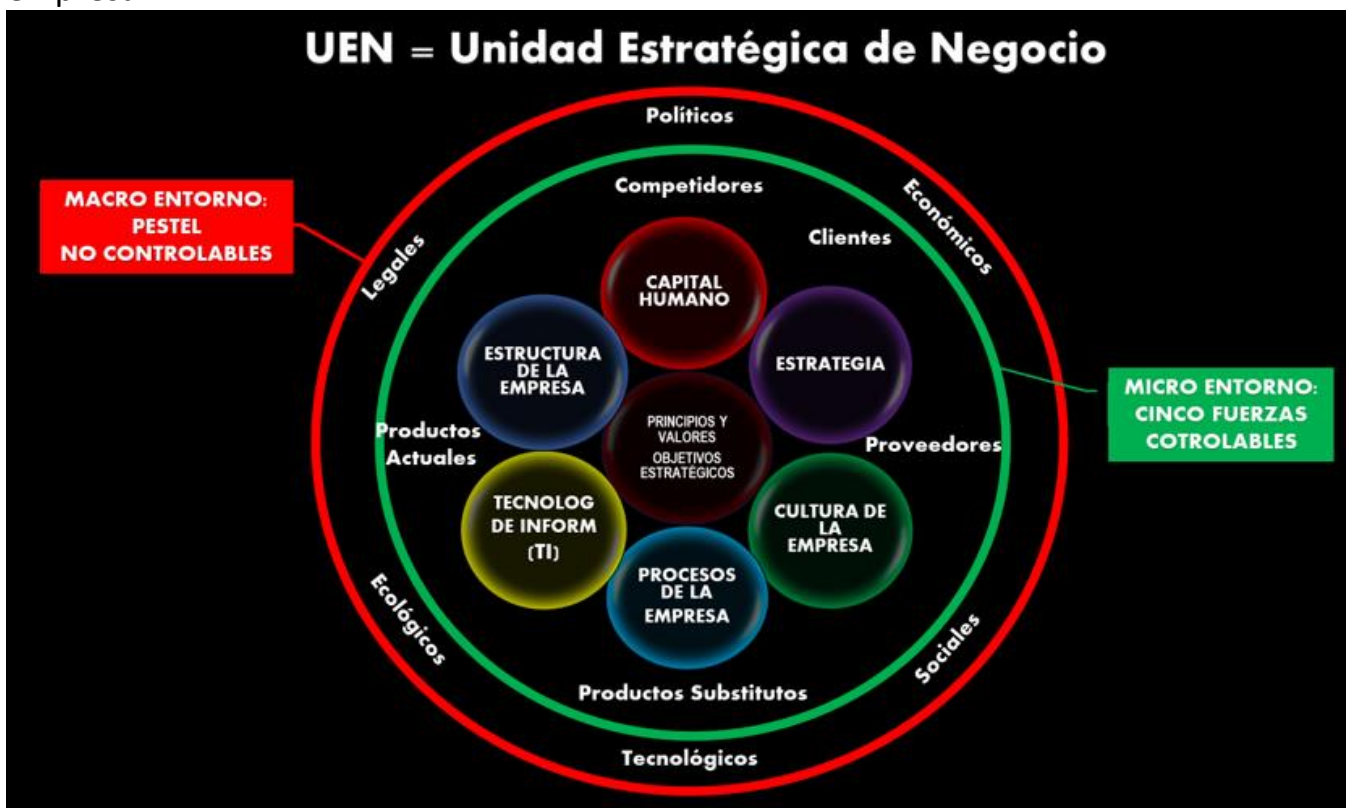
## INTELIGENCIA COMPETITIVA Y LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO



La **Inteligencia Competitiva** es para que las empresas conozcan mejor su mercado, para así diseñar e implementar mejores estrategias que garanticen el crecimiento de su rentabilidad, a través de un análisis competitivo que les permita, identificar riesgos, desafíos y oportunidades

La **inteligencia competitiva** es un proceso híbrido de planeación estratégica y actividades de investigación de mercados, cuyo objetivo es recopilar y sintetizar información relacionada con los factores externos a la organización como competidores, mercado, tecnología, innovación, investigación y desarrollo y, contrastarlos con los factores internos de la empresa.

innovación, investigación y desarrollo y, contrastarlos con los factores internos de la empresa.



La **inteligencia competitiva** es una herramienta fundamental para que las empresas comprendan a fondo su mercado y a sus competidores; a través del análisis de información relevante, las empresas pueden:

### 💡 Identificar riesgos y desafíos

Anticiparse a posibles amenazas, como la entrada de nuevos competidores o cambios en la regulación, permite a las empresas prepararse y minimizar el impacto negativo.

## 💡 Descubrir oportunidades

Detectar nichos de mercado desatendidos, tendencias emergentes o debilidades en la competencia puede abrir nuevas vías de crecimiento y expansión.

## 💡 Diseñar estrategias más efectivas

Con un conocimiento profundo del mercado y la competencia, las empresas pueden desarrollar estrategias de marketing, ventas y producto más enfocadas y exitosas.

## 💡 Mejorar la rentabilidad

Al optimizar sus operaciones y tomar decisiones informadas, las empresas pueden aumentar su eficiencia, reducir costos y, en última instancia, mejorar su rentabilidad.



La **inteligencia competitiva** se dedica a la recopilación y análisis de información sobre:

### 1 EL ENTORNO EXTERNO: oportunidades y amenazas a través de cuatro matrices:

#### 1.1 EL PESTEL llamado así por ser las siglas que representan los factores siguientes:



El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar los factores externos que pueden afectar a una empresa o proyecto.

Ayuda a identificar oportunidades, amenazas (riesgos), lo que le permite adaptarse a los cambios del entorno y lograr un éxito sostenible a largo plazo.

A continuación, se presenta un ejemplo de un análisis PESTEL para una empresa que se llamaba GRUPO SAN CRISTOBAL.

Si es de tu interés profundizar en esta caso práctico, da clic en la siguiente liga:

## El ocaso de un gigante: La historia de Scott Paper y Crisoba

<https://www.eabc.website/post/el-ocaso-de-un-gigante-scott-paper>

"Hay quienes pueden obtener resultados a corto plazo sin tener una idea de adónde van a llevar a la compañía en el futuro, a la inversa, hay quienes tienen un gran plan de diez años, pero estarán fuera del negocio en diez meses. Y luego están aquellos que pueden obtener resultados a corto plazo junto con una visión para el futuro. Estos son los buenos. Pero son increíblemente escasos"

ANÁLISIS PESTEL PARA CRISOBA MÉXICO (GRUPO SAN CRISTOBAL) PAPELES BLANCOS Y COUCHÉ						
		1992				
PARÁMETRO	VARIABLES	Evaluación		Valoración		
		Intensidad	Amenaza / Oportunidad	AMENAZA	NEUTRO	Oportunidad
1 ENTORNO POLÍTICO	1 Inestabilidad política	4	5		●	
	2 Inestabilidad económica	4	5		●	
	3 Políticas Públicas	3	1		●	
	4 Corrupción	4	5		●	
	5 Estabilidad del gobierno	3	1		●	
2 ENTORNO ECONÓMICO	1 Paridad cambiaria	3	1		●	
	2 Tasa de interés	3	1		●	
	3 Inflación	4	5		●	
	4 Economía de escalas	4	5		●	
	5 Poder adquisitivo de los consumidores	4	5		●	
	6 Competencia internacional	5	5	A		
	7 Demanda interna estable	2	5			●
	8 Ley de inversión extranjera	3	5			●
3 ENTORNO SOCIAL	1 Clase media en crecimiento	3	1		●	
	2 Cambios demográficos	2	5			●
	3 Bajo Nivel educativo	3	1		●	
4 ENTORNO TECNOLÓGICO	1 Desarrollo de nuevas tecnologías de producción de papel	1	1	A		
	2 Nuevas tecnologías para sustituir el papel	1	1	A		
	3 Automatización de procesos	5	1			Op
5 ENTORNO ECOLÓGICO	1 Ecologistas	2	1		●	
	2 Disponibilidad de recursos naturales (madera, agua)	4	5		●	
	3 Regulaciones ambientales	4	5		●	
6 ENTORNO LEGAL	1 Leyes laborales	3	1		●	
	Entrada de México al GATT	5	5	A		
	Políticas gubernamentales de apoyo a la industria	2	5			●
	2 Protección de la propiedad intelectual	2	5			●
	3 Estado de derecho	2	1		●	

### RETROALIMENTACIÓN DEL DIAGRAMA PESTEL

## 1.2 La MEFE que son las siglas de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (oportunidades y amenazas).

La matriz de evaluación de factores externos, o MEFE, es una herramienta estratégica utilizada para analizar y evaluar el entorno externo en el que opera una empresa. La MEFE es una herramienta valiosa para cualquier empresa que desee comprender y gestionar su entorno externo de manera efectiva.



1.3 La **MATRIZ DE COMPETITIVIDAD**, que evalúa los factores de éxito de una empresa con respecto a su competencia.

1.4 Las **CINCO FUERZAS DEL MERCADO** que analiza al mercado, la competencia, clientes y distribuidores.



La **inteligencia competitiva se dedica a la recopilación y análisis de información sobre**

**2** La **INNOVACIÓN**, a través de la interpretación de la información para crear nuevo conocimiento (crear valor) y procesarlo:

**Tipos de Innovación como una función de la incertidumbre:**



LA INNOVACIÓN SE PUEDE ANALIZAR DESDE DISTINTAS PERSPECTIVAS:

## INNOVACIÓN

### DE PRODUCTOS

Cuando las características del diseño de un producto cambian de manera que impliquen servicios nuevos o mejorados para los consumidores.

## DE PROCESOS

Cuando hay cambio significativo en la tecnología de producción de un bien o servicio. Ej. La implementación de ERP's / CRM's.

OTRAS FORMAS DE INNOVAR ES A TRAVÉS DE INNOVACIONES ORGANIZACIONALES E INNOVACIONES DE SERVICIOS.



La Innovación también tiene “grados de intensidad”:



## INNOVACIONES DISRUPTIVAS

Es cuando en algún momento, los clientes no quieren pagar más por los productos existentes y prefieren productos más baratos y pequeños, aunque suficientemente buenos.

Permiten que segmentos mayores de la población tenga acceso a cosas anteriormente reservadas a ciertos nichos de mercado.

Ejemplos: Vuelos a bajo costo, Cámaras digitales, MP3, autos eléctricos, etcétera.

## INNOVACIONES INCREMENTALES

Este tipo de Innovación sucede cuando hay mejoras en los productos y servicios existentes, pero motivada por las necesidades del consumidor; por ejemplo, las sucesivas mejoras que ha tenido un teléfono móvil, también derivadas por las necesidades del consumidor.

**Nota:** En la innovación disruptiva y/o incremental, la clave para la transformación reside en las necesidades de los clientes.

## INNOVACIONES RADICALES

Cuando se presenta una discontinuidad entre cómo era un producto y como es ahora, nos referiremos a la Innovación Radical; ésta se da por los resultados obtenidos por las empresas a través de sus áreas de **Investigación, Desarrollo e Innovación**.

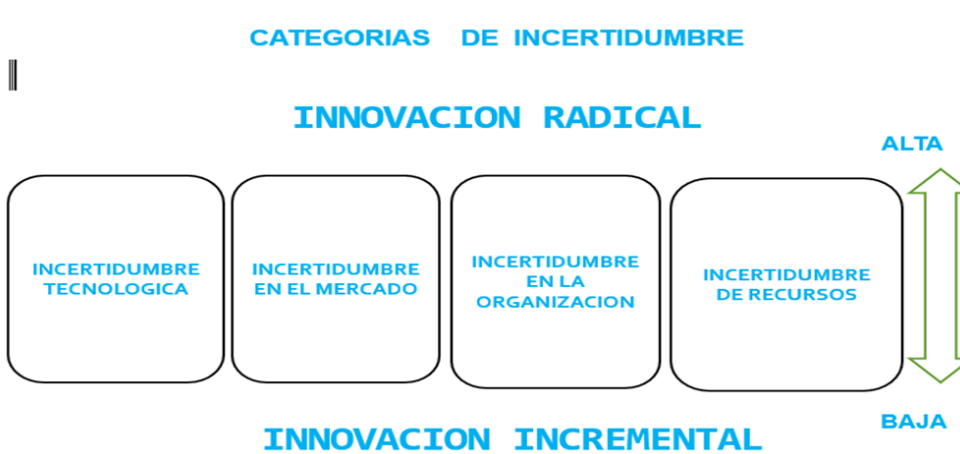
Por ejemplo, cuando se pasó del uso de materiales como el cobre a la fibra de vidrio o cuando se pasó de la TV con cinescopio a la televisión plana.

**En la innovación radical, la clave para la transformación reside en las capacidades de la propia empresa**

**La Innovación Disruptiva y Radical se parecen, sin embargo:**

- En la innovación disruptiva y/o incremental, la clave para la transformación reside en las necesidades de los clientes, en otras palabras, el punto de partida es el usuario / consumidor.
- En la innovación radical, la transformación reside en las capacidades de la propia empresa, en otras palabras, el punto de partida es la empresa a través de I&D, I.

## LA INCERTIDUMBRE Y EL NIVEL DE INNOVACIÓN





Es evidente que la Innovación, tiene como característica que con frecuencia crea malestar y ansiedad entre los usuarios acostumbrados a una forma de interactuar con lo ya conocido y, enfrentarse a interactuar con algo nuevo; el cambiar cuesta trabajo, sin embargo, la Innovación exige estar abiertos al cambio.



1930s



© 2002 TVHistory.TV (Junkstony)

1940s



1950s



1960s



1970s



1980s



1990s



2000s



2010s



## COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

*“El crecimiento económico de un país, está directamente vinculado a su inserción en el comercio internacional, a través de su capacidad de incorporar alto valor agregado y competitividad y esto, depende cada vez más, de la capacidad de innovación de empresas que se sustenten conocimiento científico”*

## La diferencia entre Competitividad y Productividad es la Innovación.

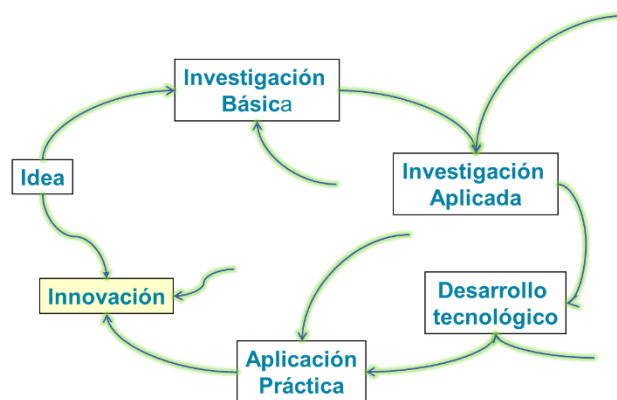
Además, hay que tener en mente que la competitividad se puede medir de dos formas: País, Sector / Empresa.

- 1 A nivel País la competitividad usa como herramienta de medición los parámetros definidos por el "Foro Económico Internacional".
- 2 A nivel Sector / Empresa, la herramienta de medición es la "Matriz de Competitividad".



## LAS SIETE LEYES DE LA INNOVACIÓN DE PETER DRUCKER:

La Innovación es un proceso como claramente se observa en el gráfico siguiente:



Ya sabemos que hay tres tipos de Innovación: Incremental, Disruptiva y Radical



Después de ver el videoclip sobre el auto - anfibio ¿Qué tipo de Innovación crees que sea?



Para los que no me conocen, los “cuates de Harvard” suelen llamarme el “Padre del Management Moderno”

En esta ocasión les quiero comentar que la Innovación, es un proceso en el que se transforma el conocimiento y la creatividad en nuevos productos, procesos o servicios que llegan al mercado para satisfacer o crear una demanda.

Muchos piensan que la Innovación es para mentes privilegiadas, sin embargo, a continuación, les quiero mostrar que en realidad la Innovación se puede desarrollar identificando sus fuentes que pueden estar dentro o afuera de la empresa.

## Aplicaciones

- Sistematizar la búsqueda de ideas innovadoras en sus organizaciones.
- Identificar áreas específicas en las que buscar innovación.
- Priorizar los esfuerzos de innovación de su organización.

## Procedimiento

Utiliza la lista jerárquica de fuentes de innovación -que te mostraré a continuación- para identificar oportunidades y, crear un programa de innovación asignando personal, para revisar la situación actual de tu organización.

Analiza cada fuente de innovación para obtener ideas específicas (estrategias y tácticas).



Peter Drucker argumenta que las empresas deben aprender a "practicar la innovación sistemática" por mucho que ya han aprendido a adoptar un enfoque sistemático de la investigación y la invención.

Mientras que los empresarios suelen ser buenos innovadores, las empresas establecidas a menudo tienen dificultades para identificar oportunidades de innovación en sus industrias.

Las innovaciones suelen explotar el cambio, y Drucker ha identificado las áreas en las que una empresa debe buscar cambios para encontrar oportunidades de innovación.

## Instrucciones

Las fuentes de innovación se enumeran en la siguiente tabla.

Ten en cuenta que algunas son internas y otras externas a la firma. La mayoría de los departamentos de I+D+Inn se centran en las nuevas necesidades de conocimiento y procesos, ya que estas son las más deseables para ser monitoreadas por el personal científico. Uno de los beneficios del modelo de Drucker es que llama la atención hacia otras fuentes de innovación que pueden ser más prácticas y menos difícil de lograr.

## FUENTE DE LA INNOVACIÓN

DENTRO DE LA EMPRESA	MÁS ALLÁ DE LA EMPRESA
1) Eventos o resultados inesperados 2) Incongruencias 3) Necesidades del proceso 4) Inesperados cambios en la estructura de la Industria / Mercado	5) Cambios demográficos 6) Cambios de percepción 7) Nuevos conocimientos

Es muy importante que, una vez revisadas las fuentes de innovación, se asigne la responsabilidad de monitorear cada una de estas e insistir en informes periódicos para asegurar que la organización reconozca y explote las oportunidades de las posibles fuentes.

Las fuentes uniformes de innovación de Drucker se clasifican de la más importante a la menos importante.

Esto puede ser útil para decidir cómo asignar la responsabilidad y dónde colocar su énfasis.

Peter Drucker escribió el libro "Innovation and Entrepreneurship" en donde consideraba la innovación como el instrumento específico de los emprendedores, el medio por el cual ellos exploran el cambio como una oportunidad para un negocio, producto o servicio diferente.



La primera edición del libro “Innovación y Emprendimiento”, de Peter Drucker fue en 1986. Drucker era verdaderamente un idealista y es interesante verificar la forma cómo distinguió las fuentes de innovación: interna y externa.

La innovación deliberada y sistemática puede ser presentada como una disciplina, aprendida y practicada, no es un accidente o el resultado de un destello de genialidad. Los emprendedores buscan activamente fuentes de innovación, las oportunidades que indican las oportunidades de éxito.

La mayoría de las Universidades y Escuelas de Negocios continúan teniendo más cursos de emprendimiento que de Innovación y yo me pregunto si el emprendimiento conseguiría ser sustentado sin la Innovación y la respuesta es NO, basta con recordar el Ciclo de la Invención:



La parte principal del trabajo de Drucker sobre innovación fue publicada a mediados de los años ochenta y se centró en las fuentes de innovación. Él identificó siete fuentes de innovación:

## FUENTES DE INNOVACIÓN INTERNAS

- 1) **Lo inesperado.** Consiste en estar preparado para todo, desde el éxito al fracaso inesperado. La idea es adaptarse a las diversas oportunidades.

El éxito inesperado indica un cambio o tendencia que abre un mercado nuevo o más grande para la organización. Debe identificarse su causa y desarrollarse nuevos productos o servicios para aprovechar la oportunidad.



El éxito inesperado suele ser ignorado por la administración, después de todo, los sistemas de informes tratan de identificar y explicar los problemas, no los éxitos. El éxito inesperado puede ser visto inicialmente como un inconveniente o problema.

**Ejemplo:** Algunas compañías farmacéuticas consideraron las primeras solicitudes de productos por parte de los veterinarios como un inconveniente, no le dieron importancia al veterinario y, permitieron que otras empresas desarrollaran lo que se ha convertido en un mercado significativo.

Un fracaso inesperado, que ocurre a pesar de la atención, planificación y experiencia de una buena gestión, también indica un cambio que la innovación podría convertir en oportunidad.

Debido a que es probable que la causa sea inesperada o sorprendente, no es probable que el análisis y el crujido de números lo identifiquen. **La administración debe "salir, mirar a su alrededor, y escuchar" para encontrar la causa.**



Un evento externo inesperado o repentino puede crear una oportunidad importante. Sin embargo, si la experiencia actual de la organización no se puede aplicar para explotar el evento, probablemente no sea una oportunidad viable para la innovación.

**Nota:** Las grandes organizaciones son especialmente adecuadas para explotar eventos externos debido a la experiencia y los recursos que pueden movilizar.

2) **Incongruencias.** Se trata de aprovechar las oportunidades que se generan a raíz de la incoherencia. Cuando las cosas no son como deberían ser, cuando algo no tiene sentido, por lo general indica un cambio importante que aún no ha sido reconocido.

Las incongruencias son a menudo perceptibles a los expertos, pero a menudo son ignoradas porque no se ajustan a las opiniones aceptadas del mundo.

La organización debe lanzar una red ancha en su búsqueda de incongruencias útiles.

La economía incongruente en una industria (como el crecimiento sin beneficios) es una fuente potencial, al igual que las incongruencias entre hechos y suposiciones y entre los beneficios del producto y las expectativas de los clientes. Observe también las incongruencias internas en un sistema o proceso.



Observaciones: Las oportunidades derivadas de las incongruencias suelen ser mayores para una organización pequeña y bien enfocada, como una empresa emprendedora. Las innovaciones deben mantenerse simples y directas.

El monitoreo de las incongruencias requiere un enfoque cualitativo. Sin embargo, la investigación de encuestas puede ayudar a identificar las incongruencias entre la percepción de la administración y los clientes.

- **Sugerencia: Busque problemas que las organizaciones no han podido resolver a pesar del esfuerzo concertado.**

### 3) Necesidad de proceso.

La innovación basada en la necesidad del proceso es propia de quienes están insertos en los procesos de la propia empresa o de sus clientes.

Las necesidades del proceso suelen ser bastante obvias, por lo que cuando un cuello de botella o un eslabón débil en un proceso se aborda con una innovación, se acepta rápidamente.

Las innovaciones orientadas a procesos a veces aprovechan los nuevos conocimientos para reemplazar un proceso engorroso por uno mejor.

Algunas necesidades de proceso son creadas por tendencias demográficas, como cuando la pandemia del Covid 19, fue aprovechada por algunas empresas, para diversificar sus productos y servicios que no habían imaginado antes y así explotar su crecimiento como fue el caso de **Rappi** y **amazon**

Se deben tener en cuenta tres restricciones para evaluar una necesidad de proceso:

- No se puede satisfacer la necesidad a menos que se entienda claramente la necesidad,
- Se disponga de los conocimientos necesarios
- La solución sea coherente con la forma en que los usuarios prefieren trabajar.

- 4) **Cambio estructurado.** Cambios en la estructura del sector industrial o en la estructura del mercado: Como ejemplo se cuenta del período de inflación acelerada en Brasil, donde se presentó como crucial la lógica de que las familias hicieran compras para todo el mes, creando el mercado para los hipermercados. Con el declive de la inflación y mayor dificultad para la movilidad urbana, resurgieron las tiendas de vecindario, que acapararon la inversión de los grandes empresarios del retail.



Las fuentes de oportunidades que son resultado de los cambios fuera de la empresa o del sector en que actúa una industria o estructura de mercado estable puede cambiar repentina e inesperadamente, lo que requiere que los miembros innoven para adaptarse al nuevo contexto.

Estos cambios crean oportunidades visibles y dramáticas para los extranjeros y amenazan a los expertos establecidos.

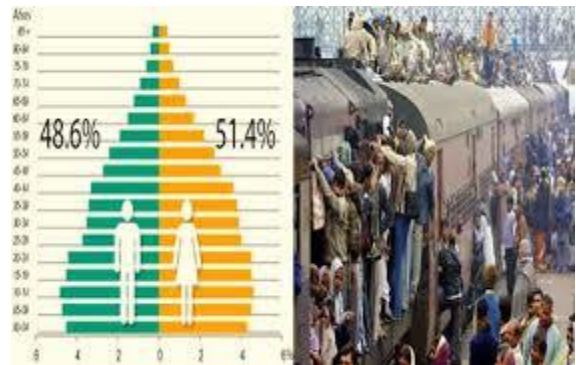
Para predecir el cambio en la estructura de la industria, busca un crecimiento rápido, estrategias de segmentación inadecuadas por parte de los líderes, una convergencia de tecnologías o un rápido cambio en la forma en que las empresas hacen negocios en la industria. Las industrias o mercados dominados por uno o unos pocos proveedores son objetivos atractivos para los innovadores.

Las empresas establecidas no están acostumbradas a los desafíos y serán lentas para reconocer los cambios en la estructura de la industria.

## FUENTES DE INNOVACIÓN EXTERNAS

### 1) **Demografía.** Cambios demográficos o poblacionales.

En México existen una serie de oportunidades y amenazas relacionadas con los cambios demográficos: envejecimiento de la población, posible crecimiento de la clase media, aumento del número de personas con alto poder adquisitivo, inseguridad urbana, el cambio del papel de la mujer, disminución de las familias, dificultad en la movilidad urbana, entre otras.



Los cambios en el tamaño y la estructura de la población, como el aumento del nivel educativo, la edad o el tamaño de un grupo en particular, son claros y predecibles. Pueden ocurrir muy rápidamente y tener un impacto dramático en los mercados.

Sin embargo, las empresas rara vez supervisan de cerca la demografía o la consideran en la toma de decisiones rutinarias.

Debido a que los cambios demográficos son evidentes, pero generalmente desatendidos por los creadores de decisiones, presentan muchas oportunidades para la innovación.

Ejemplo: Pocos de los principales restaurantes de comida rápida en México, han desarrollado menús especializados para el creciente número de consumidores de mediana edad y ancianos en dietas restringidas. Un extranjero podría entrar en el mercado con comida y servicio especializados para aprovechar este grupo de rápido crecimiento.

### 2) **Percepción.** Cambios en percepción, disposición y significado: Como ejemplo se relata el cambio en la percepción de la salud y del cuerpo que experimentaron en EUA. Esto generó una cantidad enorme de oportunidades de negocios, como academias, restaurantes de comida saludable, alimentos especiales y spas.





Así que en cada segmento de mercado es posible hallar la oportunidad.

Un cambio en la forma en que las personas se ven a sí mismas crea oportunidades. Los cambios en la percepción no son fácilmente reconocidos por las empresas establecidas, y las innovaciones basadas en cambios perceptuales suelen tener poca competencia.

El Cambio perceptivo, puede ser difícil de diagnosticar, los hechos no cambian, sólo su significado lo hace.

El éxito o el fracaso inesperados pueden indicar un cambio en la percepción, y la investigación de opinión a menudo puede identificar y cuantificar las percepciones cambiadas.

Ejemplo: William Benton investigó el cambio en la década de 1950 que llevó a la mayoría de los estadounidenses a describirse a sí mismos como "clase media" en lugar de "clase trabajadora".

Descubrió que la gente creía que sus hijos tenían la oportunidad de mejorarse a sí mismos a través de la educación, una visión que los llevó a comprar La Enciclopedia Británica y comercializarla a la recién autoproclamada clase media.

Advertencias: El tiempo lo es todo. Si una innovación anticipa el cambio perceptivo, no encontrará un mercado receptivo. Pero un retraso puede dar la oportunidad a un competidor. También, algunas modas parecen ser cambios perceptuales importantes al principio, y por supuesto basar una innovación en una moda es un problema.

Debido a que estos riesgos existen, Drucker aconseja mantener las innovaciones basadas en la percepción específicas y comenzar de pequeño.

- 3) **Nuevos conocimientos.** Nuevo conocimiento, tanto científico como no científico. La innovación basada en conocimiento es más difícil de controlar. Es bastante común que el creador de la nueva tecnología no sea quien aproveche la oportunidad de negocio. Para revertir esto se necesita conocer las condiciones de implementar la innovación como algo negociable, el posicionamiento estratégico de la innovación y la práctica de la administración emprendedora, un conjunto de actividades que ofrece disciplina al proceso, evitando así múltiples trampas.

Drucker coloca esta fuente de innovación en la parte inferior de su lista porque es difícil de manejar, impredecible, caro y caracterizado por largos plazos de entrega.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones actualmente enfatizan nuevos conocimientos sobre otras fuentes de innovación porque es tan visible y emocionante.

Hay que tener en cuenta que las innovaciones basadas en el conocimiento a menudo fallan porque un avance en un área generalmente necesita avances en otras áreas para ser aplicado.

La necesaria convergencia de nuevos conocimientos en múltiples ámbitos, tanto técnicos como sociales, dificulta que las organizaciones introduzcan con éxito innovaciones basadas en el conocimiento.

Las innovaciones basadas en el conocimiento requieren una gestión empresarial y, con ella, a veces pueden tener mucho éxito.

3M, Hewlett-Packard e Intel son ejemplos de empresas que producen constantemente innovaciones exitosas basadas en el conocimiento.



Pero se aconseja a otras empresas sin un fuerte enfoque técnico y una historia de liderazgo en la investigación que examinen con fuerza otras fuentes de innovación antes de elegir seguir una estrategia basada en el conocimiento.

Nota: La innovación basada en el conocimiento depende de la "idea brillante".

Las ideas brillantes son difíciles de manejar: por naturaleza no son sistemáticas y, como el juego, resistentes a la sistematización.

Empresas como HP juegan un juego de números; pueden permitirse el lujo de que muchas personas piensen, por lo que se les ocurre ideas más brillantes que broncean a la mayoría de los competidores.

De esta forma, el proceso de innovación puede ser sistematizado, y el primer paso para esto es identificar dónde está la oportunidad de innovación.

Es impresionante el hecho de que Drucker haya intentado entender el proceso de innovación en los años ochenta. Identificó una serie de cosas que se deben hacer y otras que no se deben.

## Lo que si se debe hacer:

1. La innovación planeada comienza con el análisis de oportunidades;
2. La innovación es tanto conceptual como perceptual;
3. Para ser eficiente, la innovación tiene que ser simple y direccionada;
4. La Innovación eficiente comienza con pequeños pasos;
5. La innovación exitosa tiene como finalidad el liderazgo.

## Lo que no se debe hacer:

1. No piense que sabe más que los otros;
2. No diversifique, no pierda el rumbo y no intente hacer demasiadas cosas al mismo tiempo;
3. No intente innovar para el futuro. ¡Innove para el presente!

La **inteligencia competitiva** se dedica a la **recopilación y análisis de información sobre**

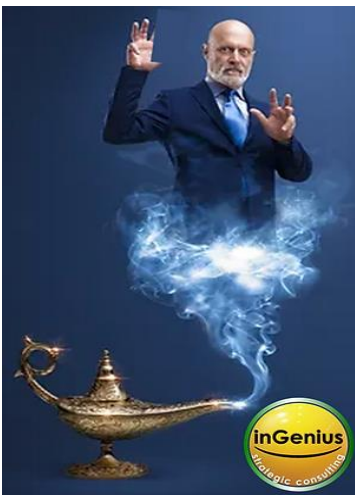
**3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**, para comprender dicho entorno externo y generar estrategias; recordemos que

- Los **objetivos estratégicos** están hechos de **estrategias**
- Las **estrategias** están hechas de **tácticas**
- El **plan de acción** que articula las estrategias y las tácticas

Todo lo anterior es para que las empresas pueden anticiparse a sus acciones, identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias diferenciadoras que les permitan destacar en dicho mercado.

En síntesis, **la inteligencia competitiva** es información sobre entornos empresariales y competidores obtenida de fuentes abiertas.

## ¿QUÉ ES COMPETITIVIDAD?



La inteligencia competitiva es un proceso clave para que las empresas se mantengan competitivas y logren un crecimiento sostenible en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante.

*Cuando hablamos de que las empresas se mantengan más competitivas*, nos referimos a su capacidad para prosperar y tener éxito en su mercado frente a sus rivales. Esto implica no solo sobrevivir, sino también crecer y destacarse.

## ¿Qué significa competitividad?

La competitividad es la habilidad de una empresa para ofrecer productos o servicios de mayor valor o a un menor costo que sus competidores, de manera que atraiga y retenga a los clientes. Implica ser eficiente, innovador y adaptable a los cambios del mercado.

## Características de una empresa competitiva:

- **Ofrece productos o servicios de alta calidad**, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, incluso superándolas.
- **Tiene precios competitivos**, encuentra el equilibrio entre ofrecer valor y generar ganancias.
- **Es innovadora**, introduciendo nuevos productos, servicios o procesos que la diferencian de la competencia.

- **Es eficiente**, optimizando sus recursos y procesos para reducir costos y mejorar la productividad.
- **Es adaptable**, respondiendo rápidamente a los cambios del mercado y las nuevas tendencias.
- **Tiene una fuerte marca**, la cual genera confianza y lealtad en los clientes.
- **Cuenta con un equipo talentoso y motivado**, atrayendo y reteniendo a los mejores profesionales.

Mantenerse competitivo significa que una empresa está constantemente mejorando y evolucionando para seguir siendo relevante y atractiva para los clientes en un entorno empresarial dinámico y desafiante. No se trata solo de ser el mejor hoy, sino de tener la capacidad de seguir siendo el mejor mañana.

## 👁️ LA INTELIGENCIA COMPETITIVA TAMBIÉN ES CONOCIDA COMO INTELIGENCIA COMERCIAL O CORPORATIVA 👁️

En el mundo empresarial, la miopía hacia el futuro puede ser fatal. Muchas empresas, atrapadas en las urgencias del presente, descuidan la anticipación de riesgos y oportunidades. Cuando el futuro, inevitablemente, llega, estas organizaciones se encuentran desarmadas ante las amenazas y, a menudo, desaparecen. La falta de un análisis prospectivo y un plan de acción frente a posibles escenarios adversos revela una empresa con más debilidades que fortalezas, vulnerable y destinada a sucumbir en un entorno competitivo.

**Recordemos que algunas de las razones más comunes por las que las empresas desaparecen son:**

- **Problemas financieros:** Falta de liquidez, Deudas excesivas, Mala gestión financiera.
- **Cambios en el mercado:** Competencia, Cambios tecnológicos, Cambios en las preferencias de los consumidores, Ignorar las señales de alerta temprana, Sobre expansión, Dependencia excesiva de un solo producto o cliente, Falta de inversión en marketing y marca.
- **Problemas de gestión y operativos:** Mala gestión, Problemas internos y falta de cohesión, Problemas de producción, Falta de innovación, Sobre expansión, Resistencia al cambio, Falta de visión y liderazgo.
- **Factores externos:** Crisis económicas, Desastres naturales, Cambios legales y regulatorios.

### FUENTES:

- 1) Fundamentos de Marketing, Kotler Philip y Armstrong Gary, Ed. Pearson.

- 2) Los 10 principios del nuevo marketing, Kotler Philip.
- 3) Las 22 leyes inmutables del marketing, Kotler Philip.
- 4) Cortés, Diana. Pensamiento Estratégico ¿Cómo Desarrollarlo? México. Universidad Cesuma. <https://www.cesuma.mx/blog/pensamiento-estrategico-como-desarrollarlo.html>
- 5) Valle Ramella, Yolanda. El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Perú. ESAN Escuela de Negocios. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales#:~:text=El%20alineamiento%20estrat%C3%A9gico%20permite%20que,sostenible%20en%20el%20largo%20plazo.>
- 6) Torres Hernández, Zacarías. Administración Estratégica. México. Grupo Editorial Patria.
- 7) Erdozain Rivera, Juan Carlos. Apuntes de Pensamiento Estratégico. México. inGenius – eaBC.



**liberando al genio creativo que convierte  
las ideas en acciones**



**JUAN CARLOS ERDOZAIN**  
Director Ejecutivo

estrategia / factor humano / innovación

**jcer@eabc.consulting****55.5102.5069****www.eabc.website**