

El conocimiento de las fuentes de información sobre competidores en Inteligencia Competitiva

ANTONIO MUÑOZ-CAÑAVATE

Departamento de Información y Comunicación. Facultad de Ciencias de la Documentación y la Comunicación. Universidad de Extremadura

RESUMEN: Los competidores son, en el contexto del entorno externo de una empresa, uno de los principales objetivos sobre los que buscar, capturar y analizar información con la finalidad de poder tomar las decisiones más acertadas. Al margen de que esta información esté disponible de manera gratuita, o se deba pagar por ella, canales como Internet han facilitado enormemente su acceso. Este trabajo estructura las principales fuentes de información sobre competidores y los organismos que pueden generar esta información, haciendo referencia, en algunos casos, a ejemplos del contexto español.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Competitiva, Competidores, recursos de información.

1. INTRODUCCIÓN

La Inteligencia Competitiva es un proceso integral encargado de definir las necesidades de información de una organización, de obtener la información pertinente, de aplicar las técnicas adecuadas para la información obtenida y de generar productos de inteligencia que sirvan para la toma de decisiones, previa difusión de los mismos a los interesados. Por su parte, la gestión de riesgos se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible de mayor valor en épocas de cambio como las derivadas de crisis económicas. Es precisamente la complejidad y volatilidad de los mercados y la exposición al riesgo en general, lo que ha provocado que las compañías establezcan estrategias de gestión del riesgo (Nadal, 2011, p. 34-39), convirtiendo a la Inteligencia Competitiva en una herramienta de apoyo a las mismas. Y también que se haya lanzado el concepto “*Due Intelligence*” como el ámbito dedicado a la investigación y prevención del fraude en empresas privadas y otras organizaciones.

La literatura sobre gestión ha analizado tradicionalmente el entorno externo de la empresa desde dos dimensiones (ambas deben de formar parte de las estrategias de gestión del riesgo). Una denominada como medio ambiente externo inmediato o medio ambiente específico, conformado por los clientes, proveedores, distribuidores, competidores, entidades financieras, además de los distintos grupos de presión, de opinión y de interés donde se ubican los sindicatos, empleados, asociaciones de consumidores, medios de comunicación, asociaciones de empresarios, etc. (como los elementos básicos de esta primera dimensión). Y una segunda llamada medio ambiente externo remoto o medio ambiente general, que está formada por el conocimiento de los factores demográficos, los factores sociales y culturales, los factores políticos, legales y regulatorios, y la tecnología, entre los más importantes.

El conocimiento y dominio de todos estos elementos, según las necesidades de cada empresa, formarían el ecosistema informativo de cada organización. Su conocimiento y dominio permite estructurar mejor los procesos de planificación, sobre todo la planificación estratégica, y conformar el proceso de toma de decisiones de una manera mucho más segura. La ausencia de datos e informaciones, su carestía o la disposición de datos parciales o incorrectos puede provocar graves inconvenientes a una empresa al tomar decisiones basadas en datos imprecisos o incorrectos generando un grave perjuicio.

Lo anterior nos conduce a la agenda de riesgos, que es el conjunto de amenazas y factores estratégicos y operacionales que pueden tener impacto en el modelo de negocio. Por tanto, como tal, la agenda es una herramienta que señala a la dirección los problemas que deben abordar (Martín, 2010, p. 75).

Este trabajo se centra en uno de los elementos más importantes que tiene el denominado medio ambiente externo inmediato: los competidores, como uno de los factores de riesgos más visibles para cualquier compañía. Como tal, es una fuerza crucial en los mercados, en tanto que las empresas compiten por ganar cuota de mercado, a través de múltiples estrategias. El conocimiento de los competidores como uno de los actores principales del análisis estratégico

ha sido en la literatura sobre la gestión y captura de información para la toma de decisiones uno de los primeros elementos de estudio. Ya en 1967 Francis Aguilar en su conocida obra *Scanning the Business Environment* señalaba la importancia de conocer a los competidores y a los sectores industriales en los que se asentaban (Aguilar, 1967).

El conocimiento de los competidores de una empresa permite a la misma reducir la incertidumbre respecto a sus planes de mercado al conocer: los productos de un competidor, sus precios, sus marcas, sus estrategias de distribución, su estructura de costes, su evolución en bolsa (en el caso de empresas cotizadas), las tecnologías que utilizan, su participación en el mercado incluyendo sus datos de exportación, las buenas prácticas que emplean, incluso sus relaciones políticas, las subvenciones que reciben de los gobiernos, las prácticas restrictivas que utilizan, incumplimientos legales, fraudes, etc.

Michael Porter ha sido uno de los autores que más ha estudiado, en el análisis estructural de las industrias, el papel que juegan los competidores. Porter¹ identifica cinco fuerzas que definen la rentabilidad de un mercado determinado o de alguna parte del mismo. Además del poder negociador de los clientes, o del poder de negociación de los proveedores, como dos determinantes estructurales de la intensidad de la competencia, este autor distingue a los competidores a través de las siguientes formas:

- a) la amenaza de entrada de nuevos competidores (lo que implica que lleguen con recursos o innovaciones que puedan apoderarse de un mercado);²
- b) la rivalidad entre los competidores (en este caso las empresas tienen difícil entrar en mercados o segmentos en los que las empresas que compiten estén muy posicionadas y compitan agresivamente entre ellas);
- c) o la amenaza de entrada en el mercado de productos sustitutivos, lo cual implica que nuevos productos puedan llegar y que sean tecnológicamente más avanzados (Porter, 2015, p. 45-70).

Porter en 1980 ya señalaba, respecto a los competidores, que dado que la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al

¹ La famosa obra de Porter *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* fue publicada por primera vez en 1980 *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

² Tradicionalmente una de las barreras de entrada más poderosas por parte de los competidores ha sido la de las represalias esperadas por parte de quienes ya se encuentran dentro de los mercados. Sin embargo en la actualidad esas barreras de entrada pueden desaparecer por efecto de la innovación o tecnología disruptiva. “Esas barreras de entrada ahora han volado..., cualquier disrupción tecnológica pueda dar al traste con años de constante conquista del territorio y del mercado. El miedo a no poder sostener las grandes estructuras y la inseguridad a que en cualquier momento una irreverente startup haga saltar por los aires el status quo de todo un sector, es lo que está abocando a todos a hacer de todo”. Rafael Navarro. Las startups rompen las cómodas barreras de entrada. *El Mundo, Suplemento Mercados*, 12 de junio de 2016, p. 22.

máximo el valor de las capacidades que la diferencian de sus competidores, un aspecto central de la formulación de las estrategias es el de analizar al competidor. Este objetivo permite conocer los cambios potenciales que puede realizar cada rival. Sin embargo, tal y como señala este autor, en ocasiones los directivos no realizan un análisis exhaustivo de sus competidores ya que consideran que lo saben todo de ellos, o que no es posible obtener toda la información necesaria. Para Porter el análisis de la competencia consta de cuatro componentes (Porter, 2015, p. 91-118):

- a) Metas futuras, que sirve para predecir las reacciones de los adversarios ante los cambios estratégicos;
- b) Suposiciones, que implica descubrir las sospechas de cada competidor y que pertenecen a dos categorías: las suposiciones que tiene el competidor acerca de sí mismo, y las suposiciones del competidor acerca de la industria y las empresas que existen en ella.
- c) La estrategia actual de los competidores que puede ser explícita o implícita.
- d) Y sus capacidades que pueden ser de varios tipos: básicas, capacidad de crecer, de respuesta rápida, de adaptación al cambio, e incluso el poder de permanencia, que es la capacidad del competidor de resistir a largo plazo.

El competidor, por tanto, necesita ser evaluado y la información concerniente al mismo conocida. Como nos dicen Donnelly, Gibson e Ivancevich: “Una organización puede entender a sus competidores llevando a cabo un continuo análisis de competidores, revisando y evaluando la información de muchas fuentes (los medios de comunicación, sus proveedores, mayoristas y socios) para obtener una sólida comprensión de los objetivos, estrategias, ventajas competitivas y puntos débiles. El análisis minucioso de los competidores capacita a una organización para prever mejor las ofensivas y contraofensivas de un competidor” (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1994, p. 31). De esta forma, la aplicación de las técnicas de análisis a la información obtenida de los rivales permite difundir productos de inteligencia muy variados, como, por ejemplo, los perfiles de competidores, o los informes de vigilancia tecnológica que pueden conformar un sistema de alerta ante nuevos desarrollos y productos.

El propio Michael Porter insiste en la necesidad de disponer de un sistema de inteligencia de la competencia dedicado a responder a todas las preguntas sobre un competidor: “Para recopilar los datos necesarios para efectuar un análisis exhaustivo se requiere algo más que trabajo arduo. Se requiere además un mecanismo organizado –una especie de sistema de inteligencia de la competencia– que garantizará la eficiencia del proceso”.³ Porter distingue entre la

³ Porter observa que hay distintas formas de llevar a cabo estas tareas, desde un grupo de analistas hasta un coordinador de inteligencia encargado de recopilar, catalogar y comunicar la información. Y señala que “al menos debe haber algún ejecutivo encargado de coordinar la obtención de la inteligencia de la competencia al proceso de la planificación” (Porter, 2015, p. 117).

obtención de información procedente de: a) datos de campo -fuerzas de venta, personal de ingeniería, canales de distribución, proveedores, agencias de publicidad, personal contratado por la competencia, reuniones profesionales, empresas de investigación de mercado, ingeniería inversa, analistas de valores, etc.- y b) la obtención de datos publicados -artículos, periódicos publicados en lugares de la competencia, anuncios de empleo, documentos del gobierno, discursos ejecutivos, informes de analistas, registros de patentes, actas de tribunales, etc.- (Porter, 2015, p. 118).

2. RECURSOS DE INFORMACIÓN

Los recursos y fuentes de información pueden clasificarse de muchas formas. De manera general pueden estructurarse entre fuentes personales (o humanas) aquellas donde la información se obtiene directamente de otras personas, o impersonales o formales, si se encuentran almacenadas en algún tipo de soporte.

Según la forma como se obtiene la información podemos distinguir entre inteligencia de fuentes humanas (Humint)⁴; Inteligencia de fuentes abiertas (OSINT), o la información que procede de una amplia gama de fuentes a las que se tiene acceso público como radio, televisión, prensa, redes informáticas, libros, etc.; Inteligencia de señales (SIGINT), donde la información se obtiene a través de la interceptación de señales del espectro electromagnético; Inteligencia de imágenes (IMINT) o información obtenida mediante imágenes proporcionadas a través de satélites o medios aéreos; Inteligencia técnica (TECHNIT) información sobre el armamento y capacidades del enemigo; e Inteligencia Geoespacial (GEOINT) que integra imágenes y datos geoespaciales con información de inteligencia para crear productos críticos para la inteligencia, la seguridad y defensa nacional.

A su vez las fuentes de información pueden presentarse con información estructurada, siguiendo una estructura en campos como la presentada en las bases de datos, o con información no estructurada, que no dispone de aquellos patrones.

Este trabajo se centra en los recursos y fuentes que sirven para capturar información de los competidores. Se estructura en cuatro partes: a) las fuentes informativo-documentales que proveen información a las empresas, b) los organismos que pueden generarlos, -haciendo referencia al contexto de España-, c) las fuentes orales, es decir aquellas que permiten capturar información a través de contactos personales, y d) la ingeniería inversa.

⁴ Francisco Jiménez Moyano, dice acertadamente en su libro “Manual de Inteligencia y Contrainteligencia”: “las siguientes voces señalan actividades de obtención. No son, pues, conceptualmente hablando, inteligencia. No obstante, se da la incongruencia de que universalmente son llamadas así: inteligencia de señales, inteligencia de imágenes, etcétera. Se trata de disciplinas de obtención de información que se tipifican con arreglo a las fuentes informativas que explotan y a los medios que utilizan en esa actividad de recogida de información” (Jiménez Moyano, 2012, p. 31).

2.1 *Las fuentes de información*

2.1.1. **El informe comercial**

El informe comercial es probablemente uno de los recursos de información más completos en información sobre un competidor y de más fácil adquisición, al haberse convertido en un producto muy elaborado de la denominada industria de la información.⁵ La fácil accesibilidad a este tipo de documento lo convierte en una de las primeras herramientas para obtener información de un competidor. Las empresas que los generan acceden a múltiples fuentes. Estas empresas han creado, en ocasiones, redes con otras compañías generadoras de informes comerciales de otros países, lo que facilita la puesta a disposición de informes de cualquier empresa del mundo. Además conocen las particularidades de cada país, ya que en algunos Estados el acceso a los registros mercantiles (de donde se extrae buena parte de la información) es diferente.⁶

La variedad y cantidad de datos que aporta a un precio muy competitivo lo convierte en una de las primeras fuentes de información a las que hay que acudir para disponer de información relevante de un competidor. Por otra parte la competencia existente entre las empresas dedicadas a la elaboración y venta de este producto ha permitido que los informes comerciales tengan cada vez más datos e información y que en ocasiones vengan con un cierto valor añadido como ocurre con las valoraciones de impago. Otras veces los informes también incluyen un rating propio. Una variedad de informe comercial es el informe prejudicial o de solvencia, que sirve para conocer los bienes patrimoniales de una empresa.

Los datos que podemos encontrar en los informes comerciales proceden de múltiples fuentes y de la propia investigación de la empresa dedicada a realizarlo. Cada informe puede contener las siguientes partes:⁷

- Resumen ejecutivo, que incluye los datos más relevantes de una compañía, y un resumen de la información que aparece posteriormente.
- Actividad. Dispone de información general de la empresa con la clasificación a la que corresponde (CNAE). La plantilla, distinguiendo entre fijos y

⁵ Según el Noveno Estudio de la Gestión del Riesgo de Crédito en España realizado por el observatorio de Cash Management que está impulsado por Crédito y Caución, Iberinform y IE Business School, los informes comerciales son la herramienta de gestión del riesgo de crédito preferida por las empresas. Hasta un 82 por ciento de las compañías encuestadas declaran consultarlo. Disponible en: http://www.iberinform.es/Noticias_Iberinform/noticia/compartimos-el-estudio-de-la-gestion-del-riesgo-de-credito-en-espana-creditoycuacion-iebusiness.html [Fecha de acceso: 22 de mayo de 2016].

⁶ En el reportaje publicado en *El Mundo* “Cuando el negocio está en no fiarse” se señala que mientras en algunos países se facilita el acceso a los registros mercantiles en otros se ponen numerosas trabas como los territorios offshore, aunque “se han visto presionados a cooperar con otros países y agencias y agencias y, más recientemente, a compartir información fiscal con otras agencias tributarias”... Si bien también en los denominados territorios onshore el acceso a la información mercantil es muy distinta. LEAL, J. “Cuando el negocio está en no fiarse”. *El Mundo. Suplemento Mercados*, 1 de mayo de 2016, p. 6-7.

⁷ Se pone como ejemplo la estructura de un informe comercial de la compañía Axesor.

- eventuales, y en ocasiones diferenciando entre rangos (directivos, administrativos y resto del personal). Los datos de la distribución de las ventas por zonas geográficas y por actividad, y el tipo de cliente (público o privado).
- Delegaciones de la empresa.
 - Rating con los aspectos positivos y negativos de la empresa y su evolución, con un informe realizado por los analistas de riesgo.
 - Probabilidad estimada de impago, que muestra la posibilidad de no atender a las obligaciones comerciales en los próximos 12 meses. Este estudio se realiza a través del número de empresas con el mismo perfil que la compañía consultada, y que han resultado fallidas o morosas sobre el total. Por tanto incluye un análisis del sector.
 - Crédito comercial recomendado. Es el crédito máximo que la compañía que realiza el informe comercial aconseja dar a la empresa de la que se hace el informe, en función de su situación.
 - Impagos, incidencias y procedimientos concursales. Esta sección incluye un pequeño análisis del cumplimiento en pagos de la empresa consultada, abarcando las distintas fases del procedimiento del concurso y las distintas incidencias judiciales que se han publicado en los boletines oficiales, en los registros de impagados y en la prensa nacional.
 - Balance y cuenta de resultados depositados en los registros mercantiles en los últimos años. Estos datos permiten generar, a su vez, otros subproductos informativos como:
 - a) un diagnóstico económico-financiero que incluye una comparativa de la empresa evaluada con su sector a través de varios parámetros, como flujo de caja, rentabilidad, solvencia, liquidez y eficiencia,⁸
 - b) un balance sectorial comparativo, que compara los activos y el patrimonio neto y pasivo de la empresa y su sector,
 - c) el estado de cambios en el patrimonio neto,
 - d) y el estado de flujo de efectivo.
 - Otros acontecimientos posteriores al cierre de las cuentas anuales.
 - Los auditores de las cuentas anuales de los últimos años.
 - Las entidades financieras que son fuente de financiación para la empresa evaluada, además de otros bancos con los que trabaja.
 - Los datos registrales del Registro Mercantil donde se encuentra inscrita.
 - Un resumen cronológico de nombramientos, ceses, dimisiones, revocaciones, etc.
 - Cambios en la denominación social.
 - Composición de capital y evolución del capital suscrito y desembolsado actualizado que incluye las ampliaciones y reducciones de capital.

⁸ La eficiencia mide seis indicadores: productividad, rotación de los derechos de cobro, rotación de los derechos de pago, rotación de existencias, rotación de activos, y el coste de endeudamiento.

- Clientes y proveedores que tiene.
- **Órganos sociales activos** (presidente, consejeros, apoderados, letrados) y directivos.
- Lista de órganos sociales históricos.
- Trabajos realizados.
- Vinculaciones con otras empresas, como accionista con datos sobre la solvencia y probabilidad de impago de esas empresas.
- Marcas concedidas y denegadas.
- Concursos y obras públicas adjudicadas, publicadas en los boletines oficiales.
- Certificaciones de calidad y ambientales, publicados en AENOR.
- Remuneraciones de los miembros del consejo de administración.
- Subvenciones aparecidas en boletines y diarios oficiales.
- Resumen de las noticias en prensa sobre la empresa evaluada.
- Y una sección investigada que incluye opiniones procedentes de fuentes humanas.

Muchas empresas dedicadas a la venta de información comercial también ofrecen informes de cargos y dirigentes que permite conocer su situación y trayectoria, junto con las vinculaciones entre sociedades a través de sus representantes sociales. Se puede disponer del cronograma de cargos, los cargos actuales y la lista de cargos que ha ocupado en el pasado. Esta información procede de los registros mercantiles.

2.1.2. La información corporativa

Todas las empresas lanzan información al exterior. En el caso de la mayoría de los datos que recogen los informes comerciales, señalados en el apartado anterior, estas aportaciones de datos al entorno están reguladas, en ocasiones, por la legislación mercantil (que obliga por ejemplo a una compañía a depositar en los registros mercantiles sus cuentas anuales). Sin embargo, otras veces son las propias compañías las que lanzan información al exterior de manera voluntaria, lo hacen como una manera de gestionar y controlar su imagen, a la vez que de realizar labores de promoción y marketing. Esta información corporativa se puede clasificar de la siguiente manera:

- a) La información regulada por la legislación comercial: las cuentas anuales. Las cuentas están integradas por la certificación de aprobación de las cuentas, el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado que refleje los cambios en el patrimonio neto del ejercicio, el informe medioambiental, el informe de acciones/participaciones propias y la memoria anual. Todos estos documentos forman una unidad. En algunos casos hay que presentar el informe de auditoría, que incluye el informe de auditoría, el informe de gestión, y el estado de flujos de efectivo.
- b) Los sitios web de las propias empresas, que se han convertido en una fuente imprescindible de información, rápida y eficiente, aunque

contralada por la misma. Son el lugar final al que llevan otros canales como pueden ser los medios sociales. Y permiten realizar labores de evaluación comparativa (benchmarking) con los competidores. Pueden ser, además, una herramienta fundamental para la detección de tendencias por empresas o sectores, y fuente de información directa de las variables estratégicas que pueden definir a las empresas (Llopis, González & Gascó, 2009, p. 123). En estos portales las empresas colocan información sobre sus productos y servicios (en ocasiones con descripciones muy detalladas con listados o catálogos de los productos y los precios), también pueden disponer de datos financieros, informes anuales, historia de las empresas e información biográfica sobre sus responsables.⁹ A estos sitios web hay que añadir las plataformas de comercio electrónico, que permiten conocer la oferta y precios de la competencia.

Desde el 1 de enero de 2015¹⁰ las sociedades anónimas cotizadas tienen que disponer de una página web para atender el ejercicio, por parte de los accionistas, del derecho de información, y para difundir la información relevante exigida por la legislación sobre el mercado de valores. Asimismo, las sociedades anónimas cotizadas deben publicar en dicha página web el periodo medio de pago a sus proveedores.

- c) Los catálogos de productos, pueden distribuirse de manera independiente, o en los sitios web. La evaluación de los productos de los competidores es un objetivo en muchos casos. En ocasiones los productos de un competidor aumentan su cuota de mercado sin que en un principio se vea perjudicada la cuota de mercado de otras empresas. El análisis en profundidad de los productos de la competencia puede evitar el deterioro del mercado en una fase temprana (Dutka, 1999, p. 52).
- d) Los medios sociales. Están conformados por plataformas donde los propios usuarios crean los contenidos que son puestos a disposición pública, normalmente a través de tecnologías web, aunque los primeros medios sociales conocidos fueron las listas de correo electrónico. Muchas empresas han creado estrategias para posicionar sus contenidos en redes sociales (como Facebook), redes de *microblogging* (como Twitter), han creado blogs, y canales específicos en redes de compartición de contenidos, como en el caso de Youtube para vídeos, o Instagram para foto-

⁹ El estudio de Llopis, González y Gascó sobre los sitios web de las empresas del Ibex 35 permitió identificar una amplia variedad de bloques temáticos: grandes datos (empleados, ventas, valor en bolsa), estrategias corporativas, historia de la empresa, preocupación medioambiental, principios de la dirección de recursos humanos, cultura empresarial, responsabilidad social, código ético, objetivos corporativos, valores de la organización, visión de la empresa, misión corporativa, premios conseguidos y filosofía empresarial (Llopis, González y Gascó, 2009).

¹⁰ En esta fecha entra en vigor la Ley 31/2014 de 4 de diciembre, que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, y es aplicable la nueva redacción del artículo 539.2 L.S.C.

- graffías. Los medios sociales son el espacio en el que los usuarios pueden realizar un primer acercamiento a productos o marcas, para pasar a las webs de las propias compañías. El seguimiento de los perfiles de los competidores en estas nuevas plataformas permite obtener información controlada por la propia empresa, aunque el seguimiento más exhaustivo en estos medios permite conocer también las opiniones que otros dan sobre nuestros competidores y sus productos, y por tanto conformar una imagen más precisa de los mismos.
- e) Los gabinetes de prensa y los comunicados de prensa. Dependiendo del tamaño de una compañía, las mismas pueden disponer de un equipo de profesionales que gestionan la comunicación corporativa. Aunque redes como Twitter han transformado la manera en que se lanzan los mensajes al exterior, haciendo que cualquier empleado sea su propio gabinete de prensa, estos organismos controlan la información que llega al exterior. Los comunicados, además de alcanzar a los medios de comunicación, pueden volcarse en los portales web de las empresas y en portales especializados de comunicados de prensa.
 - f) Los anuncios de ofertas de trabajo permiten conocer datos e información sobre planes de expansión, productos o líneas estratégicas (Fuld, 1995, p. 331). Tradicionalmente se han distribuido a través de las oficinas de empleo o de contratación temporal, además de los anuncios clasificados en la prensa. Aunque ya es habitual encontrar estas notas en las propias páginas web de las empresas.
 - g) La publicidad y marcas son otra fuente fundamental de información de los competidores. Y son importantes tanto la publicidad de las novedades de los productos sobre los que se hace una campaña, como las campañas en sí mismas, dirigidas a los consumidores o a objetivos más específicos, como otras empresas, distribuidores, etc. Internet ha facilitado el acceso a las campañas publicitarias. El análisis de estas campañas permite conocer las estrategias de comercialización de un competidor, y con ello la efectividad de las mismas, sus estrategias de marketing, el objetivo geográfico que tienen (regiones, ciudades, barrios, etc.) o los grupos de población, que pueden entrar en colisión directa con los intereses de otras compañías (Dutka, 1999, p. 29).
 - h) Las ferias y eventos comerciales. Son la plataforma que utilizan muchas compañías para dar a conocer sus productos y últimas novedades, y por tanto las tendencias de los competidores, que se concentran en un espacio reducido. La asistencia a las ferias comerciales para obtener información requiere de estrategias adecuadas (Tena & Comai, 2004).
 - i) Los informes sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de gobierno corporativo. Son documentos que realizan muchas empresas, de manera periódica, y que presentan aquellas operaciones que las organizaciones realizan en ámbitos como el social, medioambiental y de derechos

humanos.¹¹ Los informes de gobierno corporativo son en algunos casos de publicación obligatoria.¹²

2.1.3. Los directorios

Los directorios son guías donde figuran los datos de una persona o empresa y por tanto pueden encontrarse el cargo, sus datos postales, productos de la empresa, marcas, facturación, etc. Los directorios de empresa pueden estructurar la información de muchas maneras, por sectores, productos, ámbito territorial, o cualquier otro criterio. Y la recuperación de la información contenida es más fácil si como producto está disponible como una base de datos en soporte electrónico, al poder combinar en la interrogación por varios campos simultáneamente. El desarrollo de distintas aplicaciones web ha permitido fusionar los directorios de empresas con mapas digitales que proporcionan la localización física de las empresas, aunque algunos estudios han puesto de manifiesto el peligro para las operaciones comerciales de la ubicación inexacta de las empresas en los mapas (Wyse, 2004).

Al contener información de empresas, dispone de información de posibles competidores, y permite buscar por empresas de un ámbito geográfico determinado, por su tamaño, facturación, etc.¹³ En algunos casos hay directorios especializados, como los directorios de importadores y exportadores. A través de estos productos se pueden crear otros como los informes de mercado geopsicionados, que evalúan las oportunidades de negocio de una empresa, y por tanto son herramientas que permiten conocer a la competencia.

Un tipo de directorio muy común, y no siempre utilizado, es el directorio telefónico. Las denominadas páginas amarillas y páginas blancas sirven para

¹¹ La RSC comprende “todas las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (Carroll, 1979, p. 500). Durante los últimos años se ha producido un creciente interés de las empresas por la sostenibilidad, que ha dado lugar a un aumento de la publicación de este tipo de memorias, se han llegado a crear índices bursátiles de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index, FTSE-4GOOD). También se han publicado numerosas guías y recomendaciones que ayudan a las empresas a informar de sus acciones socialmente responsables, como el Global Reporting Initiative (GRI) y distintas regulaciones emanadas de Administraciones y entidades supranacionales, como el Libro Verde de RSC de la Unión Europea de 2001 y Directivas europeas desde 2002 (Miras-Rodríguez, 2015, p. 21).

¹² Las empresas cotizadas están obligadas a publicar sus informes anuales de gobierno corporativo en las páginas web de distintos organismos oficiales. En el caso de España esta información está regulada por la Orden ECC/461/2013, y antes por la ECO/3722/2003, y el sitio web donde deben trasladarse es la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Tejedo Romero, 2014). Esta obligación se encuentra dentro de las políticas sobre gobierno corporativo, a través del Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades anónimas cotizadas.

¹³ El Fichero de Empresas españolas de Camerdata es un ejemplo de este tipo de productos. Incluye empresas y empresarios individuales. Y la búsqueda permite combinar tres ámbitos: a) datos de identificación (CIF, nombre comercial, códigos de actividad, etc.); b) datos de localización; y c) datos económico-financieros (volumen de negocio, tramo de empleados, etc.).

muchos propósitos, como la localización de competidores en un determinado lugar, etc.

2.1.4. Los informes sectoriales

Los estudios de análisis sectorial y de la competencia son estudios de mercado que analizan la situación de un sector, su evolución, perspectivas de futuro, pero también las principales empresas que lo forman. Debido a la restricción de empresas que aparecen en estos estudios –sólo las de una cierta dimensión o las más representativas–, esta fuente únicamente es válida si se persigue conocer a los grandes competidores de un mercado concreto. La reunión de las empresas más representativas de un sector también le da un especial valor añadido.

2.1.5. Las patentes, diseños y marcas

La patente es un derecho exclusivo que conceden los Estados por el fruto de una invención, que como tal es nueva y que es susceptible de llegar a los mercados. Da a su titular el derecho exclusivo, durante un periodo de tiempo, a rentabilizar el invento, e impide a otros que fabriquen, utilicen, ofrezcan para la venta, vendan o importen un producto o un proceso basado en la invención patentada sin la autorización previa de su titular. Como documento la patente contiene abundante información de su propietario, que pueden ser empresas competidoras en los mercados. La búsqueda de los titulares permite conocer su actividad innovadora, tanto a nivel internacional o nacional como sectorial; su liderazgo en un campo; los mercados a los que exporta, en función de los países en los que patenta, etc.

Las otras dos modalidades de propiedad industrial, los diseños y las marcas ofrecen también abundante información sobre los competidores.

2.1.6. Los medios de comunicación.

Los medios de comunicación, tanto los generalistas como los especializados, son una fuente de información sobre los competidores, y de más fácil acceso desde que Internet ha permitido aumentar la visibilidad de todos los medios a través de sus portales web. El acceso a dicha información se puede realizar directamente o a través de las empresas de seguimiento de medios (*press clipping*) que no sólo siguen a los medios tradicionales, sino también a la radio, televisión, medios sociales y portales de Internet. Los medios locales son una fuente eficaz para obtener información de las empresas de un territorio.

Debemos destacar las revistas y la prensa especializadas que pueden incluir reportajes sobre industrias, y empresas concretas. Un buen reportaje sobre un competidor puede disponer de variada información, como sus orígenes, evolución y situación actual.

2.1.7. Los boletines oficiales

Los boletines oficiales son los periódicos que contienen disposiciones oficiales. En los mismos pueden aparecer informaciones referentes a empresas

concretas, como edictos, notificaciones, requisitorias y anuncios de los Juzgados y Tribunales –en el Boletín Oficial del Estado se publican los edictos de los juzgados mercantiles sobre empresas en situación concursal–. En algunas ocasiones los boletines oficiales están asociados a registros u organismos oficiales, como en el caso en España ocurre con el Boletín Oficial del Registro Mercantil asociado al Registro Mercantil, o el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial con la Oficina Española de Patentes y Marcas. En otras ocasiones el boletín oficial es sustituido por un portal de Internet como en el caso del Registro de Resoluciones Concursales.

2.1.8. Los informes sobre reputación

La reputación empresarial es la opinión o consideración que se tiene sobre la misma. También es el prestigio o estima que se tiene. La propia empresa ha sido fuente de información sobre su propia reputación, junto a la misma los distintos agentes que la rodean como los clientes, proveedores, distribuidores, etc., han sido tradicionalmente los elementos del proceso de emisión de información sobre la reputación. En la actualidad por el desarrollo de las nuevas tecnologías y la aparición de los medios sociales, la emisión de información sobre reputación se ha ampliado a Internet. Diversas empresas han creado productos y establecidos rankings sobre reputación corporativa.¹⁴

La omnipresencia de Internet ha creado un nuevo tipo de informe: el informe de reputación online, que puede tener muy diversa información sobre la presencia de una empresa o marca en la Red. Un informe investigado de reputación online puede contener: una valoración de la presencia en Internet que incluye una clasificación por temáticas o sentimiento, la relación de palabras con las que se asocia a una empresa en Internet; un análisis de redes sociales, que mide la actividad de una marca, seguidores, interacciones, etc.; o el posicionamiento en buscadores.¹⁵

2.1.9. Los medios sociales

En el apartado 2.1.2. “La información corporativa” se ha hecho referencia a la información que proviene de los medios sociales y que controla una empresa como parte de su estrategia de comunicación corporativa, y en el apartado anterior, el informe de reputación online que incluye entre otros datos, los procedentes de los medios sociales, pero no hay que olvidar a los medios sociales que no forman parte de la estructura de una empresa y que, por tanto, no son flujos controlados por la misma. Se puede conocer información de un competidor a través de lo publicado por otros.

¹⁴ Véase la consultora Villafañe & Asociados Consultores. Disponible en: <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa>. [Fecha de acceso: 24 de mayo de 2016].

¹⁵ Informes de Reputación Online: ¿qué se dice de tu empresa en Internet? Disponible en: <http://www.empresaactual.com/2015-08-20-informes-reputacion-online>. [Fecha de acceso: 25 de junio de 2016].

2.1.10. La información de los mercados financieros

Esta información es de interés para las empresas que cotizan en los mercados de valores. Podemos encontrar numerosos recursos que disponen de datos en tiempo real, pero también existen publicaciones y bases de datos que recogen esta información en series históricas.

2.2 Organismos y compañías generadoras de información sobre empresas

2.2.1. Los registros y organismos oficiales

La mayor parte de la información que se inserta en un informe comercial procede de fuentes públicas, y en menor medida de fuentes humanas como la de la sección investigada. Estas fuentes públicas, ya sean los distintos registros oficiales, o los distintos registros de impagados, que están formados por entidades que se dedican a ofrecer créditos, han obtenido, a su vez, la información de las empresas por procedimientos regulados por las leyes.

Los registros oficiales que existen en España son:

- a) el Registro Mercantil que está formado por el Registro Mercantil Central y los registros mercantiles territoriales y cuya finalidad es dar publicidad a los actos de empresarios individuales y sociedades mercantiles.
- b) el Registro Público Concursal que facilita la comunicación de las resoluciones que adopten los Juzgados de lo Mercantil a los distintos registros públicos, el conocimiento de otras situaciones concursales con las que pueda guardar conexión y de los expedientes de negociación de los acuerdos extrajudiciales de pago.
- c) El Registro de la Propiedad, constituido por el total de los registros de la propiedad, donde se inscriben los actos que afectan a la propiedad y a los derechos reales sobre los bienes inmuebles. A su vez existe el Servicio de Índices del Registro de la Propiedad que permite conocer dónde se encuentran registrados los derechos de una persona física o jurídica, la provincia, el municipio y el Registro de la Propiedad. Es conocido también como Servicio Central de Índices de la Propiedad.
- d) El Registro de Bienes Muebles, que publica la propiedad y las cargas sobre bienes muebles como los buques, aeronaves, automóviles, etc.
- e) El Registro de la Dirección General de Tráfico con los datos de los vehículos, su titularidad, cargas, transmisiones, si las ha habido.
- f) Registro de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que dispone de información económica y financiera, individualizada, de las entidades que emiten valores, las sociedades cotizadas en las bolsas de valores, las sociedades y agencias de valores, las instituciones de inversión colectiva y las entidades de capital-riesgo.

Los tribunales generan mucha información y datos sobre empresas, la mayor parte termina en los llamados ficheros de incidencias judiciales, que inclu-

yen información sobre reclamaciones y procedimientos judiciales ante organismos públicos (hacienda, seguridad social) o conflictos con otras empresas por impagos, etc.

En el ámbito de la propiedad industrial, existen organismos dedicados a gestionar la información procedente de sus distintas modalidades. Las patentes, diseños y marcas son gestionados a través de las oficinas nacionales, y en el caso de acuerdos internacionales a través de las denominadas oficinas regionales que permiten gestionar la protección para un conjunto de países. En estos organismos, como la Oficina Española de Patentes y Marcas, se tramitan y gestiona información que hace referencia a empresas concretas. Las bases de datos de estas entidades recogen las colecciones de patentes, diseños y marcas, con campos muy estructurados.

2.2.2. Los registros de información de riesgos y solvencia.

Las entidades financieras intercambian información sobre la solvencia de sus clientes. Las entidades que aportan los datos se basan en la reciprocidad en dicho intercambio de información, que permite conocer la solvencia y el comportamiento sobre los créditos contraídos. Con esta información se crean ficheros que pueden contener datos negativos, serían los conocidos como ficheros de morosos, pero también pueden recoger la solvencia de los que realizan los pagos, en este caso se denominan de buenos pagadores.

2.2.3. La industria de la información y la consultoría

En las últimas décadas se ha conformado una industria dedicada a crear y vender información en distintos formatos y soportes, que con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de Internet ha conseguido dar forma a la industria de la información electrónica. La información empresarial es uno de los ámbitos de más amplio desarrollo con varios sectores como la información comercial, la investigación mercantil o la gestión de registros y bases de datos automatizadas.

La información que se ha explicitado en distintas partes del apartado 2.1, o de los registros mencionados con anterioridad (registros oficiales, de riesgos) termina en bases de datos de esta industria cada vez más potente (Muñoz-Cañavate & Hípola, 2015).

Además, los medios de comunicación son una fuente de información sobre las empresas de primer orden. La digitalización de todos los medios, y el desarrollo de portales específicos para los mismos permiten una búsqueda más fácil, que ha posibilitado el desarrollo de empresas de seguimiento de medios de comunicación (o *press clipping service*).

Los servicios de consultoría ofrecen la posibilidad de obtener servicios ad hoc por parte de profesionales especializados en un área determinada. Como tales pueden obtener, en el caso de la consultoría especializada en Inteligencia, de información completa de un competidor junto con un análisis del mismo.

Finalmente, en este breve repaso a los elementos más importantes de la industria de la información, se encuentran los organismos del sistema financiero

que han desarrollado herramientas que permiten conocer datos e informaciones de competidores, a través de las bases de datos que han creado como, por ejemplo, los mercados de renta fija y variable.

2.2.4 Las asociaciones de empresas y las asociaciones profesionales

La legislación española recoge dos tipos de asociaciones, las que se encuentran reguladas por la Ley sindical de 1977 que permite a los empresarios crear asociaciones en defensa de sus intereses, y las que se encuentran bajo el amparo de la ley de Asociaciones de 2002. En ambos casos podemos encontrar informes y estudios sobre un sector y sobre empresas en particular. Porter nos dice que hay asociaciones que funcionan como centros de distribución de datos y que el contacto con su personal puede promocionar información muy útil (Porter, 2015: 430).

2.3 Las fuentes informales

Las fuentes informales o personales, aquellas que derivan del contacto directo entre personas, han sido muy valoradas por los directivos, tanto que distintos estudios han puesto de manifiesto que los directivos dan más importancia a la información que llega por contacto personal que a la que llega a través de fuentes impersonales (Aguilar, 1967, p. 94; Mintzberg, 1983, p. 67-68; Oleksak, 2005, p. 303-307). Estas fuentes están basadas en las redes de contactos a través de los clientes, distribuidores, personal de las entidades financieras, además de los contactos realizados a través de las ferias comerciales, y con otros colegas, competidores o no. Henry Mintzberg considera que las fuentes orales tienen más importancia que las fuentes formales. Así nos dice: “Los planificadores están desconectados de la realidad de la organización. Los planificadores han estado obsesionados tradicionalmente por recopilar los datos duros de su sector, los mercados y los competidores. Se han ignorado los datos blandos: redes de contactos, hablar con los clientes, proveedores y empleados, utilizar la intuición y los rumores. Los datos blandos tienen que integrarse dinámicamente en el proceso de estrategia para comprender realmente la situación competitiva de una organización. Mientras que los datos duros pueden informar al intelecto, son los datos blandos los que generan sabiduría en gran parte. Pueden ser difíciles de analizar, pero son indispensables para la síntesis, y son la clave de la clave de la formulación de la estrategia” (Brown, 2002, p. 168-169).

El estudio realizado por Muñoz-Cañavate entre las grandes empresas de Extremadura en 2005, muestra que las conversaciones (y por este orden) con proveedores, clientes, colegas del mismo sector, distribuidores, entidades financieras, o personal de consultoras son una forma eficaz de obtención de información (Muñoz-Cañavate, 2010, p. 79).

2.4 La ingeniería inversa

La ingeniería inversa es un proceso que permite obtener información de un producto, que puede ser de un competidor, a través del análisis detallado del mismo. Su finalidad es la obtención de la mayor cantidad de información técnica de los productos (diseño, construcción y funcionamiento) partiendo del todo para llegar a cada pieza. Se considera que como rama de la ingeniería sus orígenes se remontan a la Segunda Guerra Mundial, cuando alguno de los dos bandos necesitaba conocer todos los detalles de la tecnología que era capturada a su enemigo.¹⁶

3. CONCLUSIONES

Este trabajo pone de manifiesto la variedad y complejidad de recursos informativos que existen para obtener información de una empresa competidora. La información puede ser gratuita o de pago, pero en cualquier caso se encuentra disponible a través de depósitos y canales perfectamente identificados, y en muchas ocasiones al alcance de cualquiera sin necesidad de intermediarios, casi imprescindibles antes de que los depósitos de información encontrarán en Internet su medio natural de difusión.

Durante las últimas décadas han sido habituales las quejas, provenientes del mundo empresarial, acerca de la falta de información para la toma de decisiones. Si bien muchas de esas quejas se remontan a la época previa al desarrollo de Internet, no ha sido inusual encontrarlas, también, posteriormente, lo que denota, más bien, una clara falta de formación sobre la información, y que hace necesaria la alfabetización informacional como una herramienta a aplicar en el ámbito de los negocios.

Este trabajo ha descrito las principales fuentes de información que existen sobre los competidores, los principales organismos que generan o gestionan algunas de esas fuentes, además de incidir en la importancia que tienen las fuentes orales y la ingeniería inversa, para la obtención de información y datos para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Francis. Joseph. *Scanning the business environment*. Nueva York: McMillan, 1967.
- BROWN, Tom; CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des & RODRIGUES, Jorge N. *Business Minds. Las mejores mentes empresariales en directo*. Madrid: Prentice Hall, 2002.
- CARROLL, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, p. 497-505.
- DIEZ DE CASTRO, José; REDONDO LÓPEZ, Carmen; BARREIRO FERNÁNDEZ, Begoña & LÓ-

¹⁶ ¿Qué es la ingeniería inversa? Disponible en: <<http://blogingenieria.com/general/ingenieria-inversa>> [Fecha de acceso: 25 de junio de 2016].

- PEZ CABARCOS, María Ángeles. *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Pirámide, 2002.
- DONNELLY, James H, GIBSON, James L. e IVANCEVICH, John M. *Fundamentos de Dirección y Administración de empresas*. Bogotá: McGraw-Hill, 1994.
- DUTKA, Alan. *Competitive Intelligence for the Competitive Edge*. Chicago: NTC Business Book, 1999.
- FULD, Leonard. *The New Competitor Intelligence*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven. J. & CROSBY, Philip B. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: McGrawHill, 1995.
- JIMÉNEZ MOYANO, Francisco. *Manual de Inteligencia y Contrainteligencia*. Sevilla: CISDE, 2012.
- LLOPIS TAVERNER, Juan; GONZÁLEZ RAMÍREZ, María Reyes & GASCÓ GASCÓ, José Luis. Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2009, vol. 15, n. 3, p. 123-137.
- MARTÍN, Ruth A. Modelo normalizado de unidad de Inteligencia Competitiva y manual de operaciones: una propuesta. *Inteligencia y seguridad: Revista de análisis y prospectiva*, 2010-2011, n. 9, p. 67-93.
- MINTZBERG, Henry. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel, 1983.
- MIRAS-RODRÍGUEZ, María del Mar; ESCOBAR-PÉREZ, Bernabé & GALÁN- GONZÁLEZ, José Luis. Efecto de la crisis sobre el compromiso social de las empresas españolas cotizadas. *Universta Business Review*, Cuarto Trimestre 2015, p. 18-35.
- MUÑOZ CAÑAVATE, Antonio. *Estudio sobre la gestión de la información en las empresas extremeñas*. Badajoz: Imcrea, 2010
- MUÑOZ CAÑAVATE, Antonio. *Recursos de información para la inteligencia competitiva. Una guía para la toma de decisiones*. Gijón: TREA, 2012.
- MUÑOZ-CAÑAVATE, Antonio & HIPOLA, Pedro. Evolution of the Online Information Industry in Spain, 1973-2014: Actors, Products and Services. *Online Information Review*, 2015, vol. 39, n. 7, p. 939-954.
- NADAL MATEU, Josep. La gestión de riesgos como fuente de ventaja competitiva sostenible. *Harvard Deusto Business Review*, 2011, n. 206, p. 34-39.
- OLEKSAK, M. Strategic conversations with your customers helps hone the planning process. *Handbook of Business Strategy*, 2005, p. 303-307
- PORTER, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide, 2015. Obra original: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 1980.
- TEJEDO ROMERO, Francisca. Información del conocimiento organizacional a través de los informes anuales publicados en las páginas web de las empresas. *Revista Española de Documentación Científica*, 2014, vol. 37, n. 1.
 Disponible en: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/834/1065>.
 [Fecha de acceso: 5 de enero de 2016]
- TENA, Joaquín & COMAI, Alexandro. Inteligencia Competitiva en Ferias y Congresos: ¿Cómo obtener la mejor información de una feria o evento comercial? *Puzzle*, 2004, n. 9, p. 18-24.
- WYSE, J.E. Badly off in all directions: Geo-placement of small enterprises by web-based business directories. *International Journal of Electronic Commerce*, 2004, vol. 8, n. 4, p. 145-159.