



2. ¿Cómo se hace?

2.2 La implantación de la IC. Los Factores Críticos de Éxito

1. Introducción

La implantación de una estrategia de VTIC en una organización puede plasmarse en dinámicas muy diversas en función del tamaño de la misma. Estamos hablando de situaciones que van desde el desarrollo de procesos complejos con implicación de múltiples niveles y varios agentes y roles, hasta la adopción de unas herramientas y rutinas simples por parte de una sola persona, como bien puede ser el caso de un emprendedor

En esta píldora se presenta de forma sencilla un método de 4 fases en las que puede implantar un proceso de Inteligencia Competitiva en la empresa y los factores críticos de éxito para la implantación del proceso de IC.

En otras píldora formativas se darán más detalles acerca de cómo identificar los Factores Críticos de Vigilancia , cómo establecer la estructura organizativa de la IC, los tipos de fuentes de información y otros recursos para la realización de la IC.

2. La implantación del proceso de IC.

Se va a presentar un modelo de implantación de la IC simplificado, aunque aplicable de forma general y que está pensado básicamente para PYMEs. En primer lugar se mencionan unas consideraciones previas.

- **El sistema de VTIC no se plantea de modo aislado.** Por un lado es, en realidad, un derivado o herramienta que debe estar al servicio de la estrategia de la empresa. Por otro lado debe de integrarse con unos sistemas o métodos (quizás informales) de captura y evaluación de información.
- **Implicación de la dirección.** Como todo sistema de gestión, esta implicación y apoyo es necesaria, tanto en el momento inicial de implantación como en su gestión y explotación de resultados.
- **Modalidades de implantación.** Un sistema VTIC puede abordarse de forma independiente por parte de una empresa o mediante la ayuda de empresas consultoras externas.

El modelo de implantación propuesto consta de 4 fases.



1.1 Diagnóstico de situación

Su función primordial es proporcionar la fotografía de;

- Cómo se ha gestionado la información en la empresa hasta este momento y cuál es el uso que se le ha dado, para lo que son muy útiles herramientas como las auditorias de información
- Cuáles son las necesidades de información de la empresa, para lo que será necesario analizar su planificación estratégica.

1.2 Diseño y planificación del sistema de IC.

Durante esta fase deben definirse una serie de aspectos que darán forma al sistema:

- **Definición de Factores Críticos de Vigilancia**, se trata de identificar cuáles son las preguntas que debe contestar el sistema de IC partiendo para ello de la información recogida en la fase de Diagnostico.
- **Definición de recursos: económicos y humanos**, es importante ser realista con estos aspectos porque pueden condicionar de manera importante el sistema, como por ejemplo si optamos por un modelo descentralizado de analistas o el tipo de software a utilizar.
- **Definición del Plan de Vigilancia**. En el que integraremos los FCV junto con las fuentes de información a utilizar, sus métodos de recogida y las personas encargadas de su tratamiento.
- **Definición de productos de Vigilancia**, aquí planificaremos el resultado que queremos obtener del análisis de las informaciones recogidas por el sistema y sus métodos de difusión, como por ejemplo informes, alertas de correo electrónico o reuniones de discusión

1.3 Puesta en marcha

La puesta en marcha supone la primera ejecución de las búsquedas planteadas en el Plan de Vigilancia y el primer ejercicio de análisis y difusión de las informaciones recogidas.

La implementación práctica de esta fase dependerá en gran medida de las herramientas informáticas elegidas, que pueden variar desde paquetes informáticos que cubren todos o casi todos los aspectos del ciclo de la vigilancia (captado, filtrado, análisis, difusión) hasta la utilización de herramientas específicas para cada uno de ellos.

Es importante señalar que aunque existe una fase posterior de evaluación global del sistema, la VTIC es un proceso caracterizado por la constante retroalimentación. Así este primer ejercicio de búsqueda de información nos llevará con toda seguridad al descubrimiento de nuevas fuentes que deberemos, previa valoración de su idoneidad, incorporar al Plan de Vigilancia.

1.4 Evaluación

En esta fase se controlará la idoneidad del sistema frente a los objetivos que planteamos en la fase de Planificación.

Para ello se pueden utilizar diferentes indicadores como pueden ser los de satisfacción recogidos mediante encuestas a los usuarios u otros más cuantitativos que nos puedan ofrecer las herramientas informáticas utilizadas como por ejemplo en número de informaciones recogidas por cada una de las fuentes.

Este análisis permitirá saber si realmente estamos respondiendo a los FCV de la empresa y si es necesario replantear el sistema o alguno de sus elementos.

3. Factores críticos de éxito en la implantación de un proceso de IC.

A continuación se detallan algunos factores críticos de éxito que han de ser tenidos en cuenta a la hora de poner en marcha un sistema de Inteligencia Competitiva.

- El compromiso de dirección, tanto para el desarrollo e implantación de la IC (proceso/unidad de IC) como para la mejora continua de su eficacia, liderando el proceso y facilitando los recursos necesarios para su buen funcionamiento.
- Asignar los roles y responsabilidades de forma adecuada. Las personas deben de tener las competencias adecuadas para desempeñar el rol asignado y formarlas si es preciso.
- Es necesario dedicar el tiempo necesario a las tareas de Inteligencia e integrar esta actividad con la función de cada puesto de trabajo.
- La IC debe de estar focalizada, tener definidos el entorno de interés así como las áreas y los factores de vigilancia.
- La información debe de ser analizada, distribuida y debe de llegar a quien tiene que tomar las decisiones, evitando centrarse únicamente en la recogida de información.
- El esfuerzo y resultado de la IC debe de ser monitorizado y medido para evaluar la eficiencia del sistema y evolucionarlo en función de las necesidades y resultados.
- El software de apoyo al proceso de IC no garantiza la calidad del sistema de vigilancia pero bien utilizado ayuda a conseguir los objetivos del sistema