

Inteligência competitiva. La importancia de estar informados y anticiparnos. La utilización de herramientas simples para monitorear nuestro entorno competitivo

Gabriel Balbo

Como citar: BALBO, G. Inteligência competitiva. La importancia de estar informados y anticiparnos. La utilización de herramientas simples para monitorear nuestro entorno competitivo. *In:* CORSI, F. L.; CAMARGO, J. M.; SANTOS, A.; VIEIRA, R. L. (org.). **Economia e Sociedade: o Brasil e a América Latina na conjuntura de crise do capitalismo global.** Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014. p. 221-236.
DOI: <https://doi.org/10.36311/2014.978-85-7983-559-9.p221-236>



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. LA IMPORTANCIA DE ESTAR INFORMADOS Y ANTECIPARNOS. LA UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS SIMPLES PARA MONITOREAR NUESTRO ENTORNO COMPETITIVO.

Gabriel Balbo

Actualmente para mantenernos alerta sobre las variaciones de nuestro entorno competitivo y tomar las mejores decisiones, es deseable que tengamos cuanto antes la información que es relevante para nuestro negocio y/o actividad. La cuestión va más allá del ánimo de lucro o no que exista en nuestras operaciones, es válido para todas las organizaciones.

Es evidente que en la actualidad el dinamismo de los cambios, tanto tecnológicos como comerciales, nos obliga a estar mucho más informados sobre nuestro entorno que en épocas pasadas. La globalización de los mercados (y de la vida en general) provoca que cambios en lejanas latitudes tengan, más temprano que tarde, su influencia en el ámbito en el cual operamos. Esta situación tiene más relevancia aún en contextos de crisis.

La utilización de simples herramientas web muy difundidas, como los agregadores de noticias (lectores de RSS) y las redes sociales (ej: Twitter) nos permiten una primera aproximación al monitoreo de información.

CONTEXTO ACTUAL: COMPETENCIA, HIPERCONEXIÓN Y MUCHA INFORMACIÓN

Una de las principales características del mundo actual en el que vivimos es la fuerte interconexión existente entre las diferentes regiones del globo, situación que ha ido evolucionando directamente de la mano de la tecnología. Este hipercontacto produce una virtual fusión de los sistemas

<https://doi.org/10.36311/2014.978-85-7983-559-9.p221-236>

económicos y culturales y juega una innegable influencia en las relaciones internacionales, tanto en el plano político como en el económico.

De esta forma, gracias a la tecnología, la difusión de los hechos, sucesos y manifestaciones que ocurren a nivel global puede producirse de manera casi inmediata y con un alcance prácticamente total, ya sea que se realice a partir de la utilización de las redes sociales, un medio de comunicación eminentemente horizontal, o a través de los grandes conglomerados de noticias internacionales, con sus diferentes canales de comunicación (TV, radio, Web, gráfica, etc).

La preponderancia en la utilización de diferentes canales de comunicación le otorga a cada uno de ellos una mayor o menor influencia en la construcción de la realidad, por lo tanto la elección del modo de informarse o informar, de los canales y mensajeros a escuchar o utilizar, será vital para la construcción de la propia noción de lo que ocurre en el mundo y de lo que queremos transmitir. Esta cuestión se produce en los distintos planos del conocimiento, ya sea a nivel político, como económico, tecnológico y/o social.

En este contexto de hiperconexión se genera permanentemente una cantidad ingente de datos e información, y dentro de esa nube de información conviven las organizaciones contando con la premisa primaria de sobrevivir. La supervivencia de las organizaciones se presenta entonces directamente correlacionada con la manera en que estas se conectan con el mundo globalizado, y en tal sentido requieren de una actualización permanente de lo que ocurre a su alrededor para poder tomar las mejores decisiones en respuesta a este contexto cambiante.

Podemos advertir que la hiperconexión favorece el intercambio y la información se convierte en su hilo conductor, generando tanto oportunidades como amenazas de acuerdo con el *timing* de esa información y a su forma de procesamiento: el uso de la información se transforma en una herramienta competitiva para las organizaciones.

En el plano comercial podemos ver que la supervivencia de una compañía puede depender directamente del momento en el cual se anuncie de una nueva tecnología que tenga repercusiones sobre su negocio y de las decisiones que se tomen al respecto. Si las señales son advertidas

de manera temprana, la organización podrá beneficiarse con lo nuevo, ya sea generando un espacio de oportunidad y/o desarrollando alternativas superadoras. En los casos que se obtenga información relevante de manera tardía, la compañía deberá correr detrás de sus competidores, con la consiguiente amenaza de una batalla probablemente ya perdida a causa del desconocimiento de lo que ha ocurrido en su entorno. Se pueden encontrar analogías en el mismo sentido dentro de las actividades sin fines de lucro.

La necesidad de saber que está ocurriendo y de hacerlo lo más pronto posible, la información, su validez y la oportunidad en el cual es captada, se torna esencial para la toma de decisiones. A su vez la información debe ser corroborada en la existencia de determinados atributos para considerarla de valor: deberá ser pertinente, precisa, específica y oportuna entre sus principales características.

En este contexto surge y se consolida como conducta organizacional la Inteligencia Competitiva (IC), y junto con ella se les otorga valor a un conjunto de herramientas de utilidad para el monitoreo del entorno competitivo de la organización.

El objetivo de este trabajo apunta a señalar la posibilidad de un primer abordaje al monitoreo de entorno competitivo a partir de herramientas simples de uso difundido en la World Wide Web (WWW), haciendo hincapié en los canales abiertos de comunicación de mayor utilización como lo son los medios de comunicación de noticias y las redes sociales.

LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EL ABORDAJE A INFORMACIÓN DE VALOR DESDE UN INCONMENSURABLE UNIVERSO DE INFORMACIÓN

La inteligencia competitiva es definida por la principal asociación profesional internacional como un “proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización” (SCIP - SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS apud MASSON GUERRA, 2005). Agregamos que el proceso mencionado deber ser iniciado y/o soportado en una hipótesis de trabajo a partir del relevamiento de qué tipo de información requiere la organización. Iniciado este camino,

a partir de las hipótesis se establecen unas pautas de recogida de datos e información, se realiza una validación de esa información, se identifica y analiza la información valiosa recogida y se diseminan los resultados del análisis entre los decisores y generadores de demanda de esos resultados.

Los pasos mencionados se reflejan en el ciclo de la Inteligencia, de acuerdo con el gráfico siguiente:

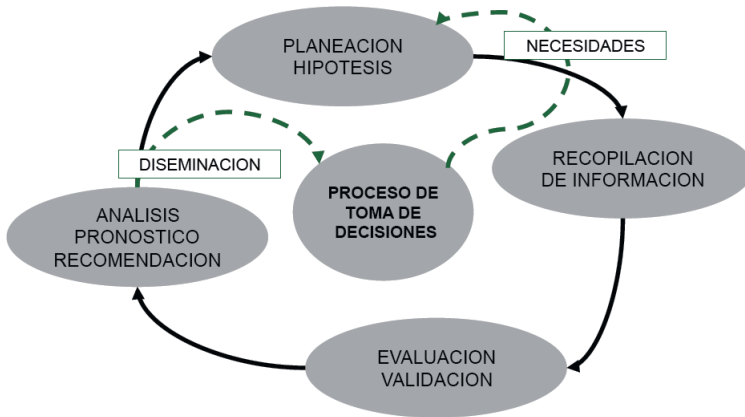


Figura 1 - Ciclo de la Inteligencia.

Fuente: adaptado de Herring (1997)

La IC no es en si misma una práctica novedosa, la novedad está dada por su amplia difusión en la actualidad en sus diferentes modos y grados de emplearla. Existen antecedentes de más de 150 años en prácticas de monitoreo e inteligencia en temas económicos en países como Japón o Suecia, sin dejar de considerar que la inteligencia militar tiene tantos años de antigüedad como la práctica militar misma.

Sobre la IC en Japón, Escorsa y Maspons (2001, p. 28) señalan que “existe un reconocimiento generalizado de que Japón es el líder en la materia”, que se trata del “primer país industrial que ha hecho de la información el motor principal de su desarrollo” y que “En la Constitución japonesa de 1868 se manifiesta la *necesidad de buscar el conocimiento presente en el mundo entero a fin de fortalecer los fundamentos de un poder imperial*”.

Con respecto a Suecia, los autores mencionados apuntan que ya en el siglo XVIII contaban con la revista *Den Goteborg Espionen* “que

suministraba información sobre las tecnologías extranjeras.” (ESCORSA; MASPONS, 2001, p. 31).

Es muy probable que en sus albores, las prácticas de inteligencia competitiva hayan generado unos resultados mucho más visibles en mejoras de posicionamiento competitivo que en la actualidad, requiriendo un menor rigor sistemático. Actualmente la generación y difusión de ingentes cantidades de datos e información requiere de sistemas de búsqueda, captación, validación y análisis de información mucho más precisos, corriendo siempre el riesgo de caer en la llamada “infoxicación”¹. Un estudio que se ha dado a conocer recientemente por la firma *Intel* señala que en un minuto son transferidos a través de Internet 639.800 GB de datos globales (TEMPLE, 2012).

Planteado este escenario donde el uso de la información es crucial y la capacidad de procesamiento de datos es finita, se torna pertinente que las organizaciones definan aquellas cuestiones que son críticas para su desarrollo y supervivencia, y en base a tales valoraciones se configure un sistema de monitoreo de entorno que les permita acceder a alarmas tempranas en esos temas que son vitales para mantener sus posiciones competitivas. En tal sentido, este ejercicio de establecer “que es lo importante” en materia de información para la organización va a estar precedido por el “hacia adonde vamos”.

La Inteligencia Competitiva considera el abordaje del monitoreo de entorno de las organizaciones siguiendo la línea trazada por Porter (1987) en cuanto a los elementos determinantes de una posición competitiva. Se realiza entonces la vigilancia estratégica tomando una configuración básica de cuatro aspectos principales, a saber: Vigilancia comercial, Vigilancia competitiva, Vigilancia tecnológica y Vigilancia de entorno. El objeto de cada uno de estos rubros y las herramientas válidas para abordar su monitoreo se resumen en el siguiente gráfico:

¹ Término utilizado por primera vez por Alfons Cornellá (1996) para definir la “intoxicación de información”: **Infoxicación** es la situación de exceso informacional, de intoxicación informacional, en la que tienes más información para procesar de la que humanamente puedes, y, como consecuencia, surge la ansiedad, algo que se ha denominado técnicamente *information fatigue syndrome* (este último término acuñado por David Lewis, 1996).



Figura 2 - Herramientas de abordaje para el monitoreo de entorno competitivo.

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Martinet y Ribault (1989).

Sobre cada uno de los campos de vigilancia descritos se podrán configurar búsquedas que aporten a la detección de alarmas tempranas, utilizando los modos y herramientas más adecuados según el caso. En este proceso no debe perderse el foco hacia el cual apunta un sistema de IC (dado por la dirección estratégica de la organización), y el simple hecho de sistematizar el monitoreo del entorno competitivo puede generar información de valor que opere cambios relevantes en el target al cual apunte el negocio y/o *leitmotiv* de la organización.

Unos de los casos más emblemáticos al respecto puede verse en el giro del negocio que ha experimentado la firma Fuji film, quien antes de la aparición de la fotografía digital se concentraba en el mercado fotográfico, siendo líder a partir de su posicionamiento en la producción y venta de películas fotosensibles. Actualmente ha logrado aprovechar todas su portafolio de patentes sobre emulsiones para incursionar en el mercado de cosméticos (FUJI PHOTO FILM, 2006; IFI CLAIMS, 2012). Este caso se puede contrastar a su vez con lo ocurrido con la firma Kodak quien, originalmente dentro del mismo mercado, no ha corrido la misma suerte y de ser líder en fotografía analógica ha pasado en un primer momento a competir como un player más dentro de un mercado

de intensa competencia como es el digital, para posteriormente abandonar por completo el mercado de máquinas fotográficas y pedir su concurso preventivo². Actualmente concentra su negocio en impresoras e impresión de fotos - *photolabs* (NEATE, 2012).

En definitiva, las organizaciones en general (y las empresas en particular) deben primeramente saber “lo que está pasando” y luego anticiparse, saber interpretar y/o prepararse lo mejor posible para “lo que vendrá”. Es entonces cuando cobran relevancia los sistemas y prácticas de monitoreo de entorno, los cuales corresponderán a una definición estratégica sobre cual es el *metier* de la actividad desarrollada (el negocio para una empresa, la misión para una ONG, etc.).

HERRAMIENTAS SIMPLES PARA MONITOREAR EL ENTORNO

La implementación de la Inteligencia Competitiva como un proceso continuo en una organización no se presenta a priori como una cuestión compleja de realizar y llevar adelante una vez superadas las barreras culturales propias de cualquier implementación de nuevos procesos. Asimismo, se pueden realizar configuraciones de sistemas de IC con herramientas de uso gratuito en internet o de muy bajo costo, por cuanto está al alcance del presupuesto de cualquier pequeña y mediana empresa.

De esta manera, definido un diagnóstico de situación para la realización de monitoreo de entorno, y determinados sus objetivos y necesidades de información, pueden aplicarse en una primera instancia herramientas muy básicas de uso difundido en internet, para si luego (atento a unas necesidades más complejas) agregar herramientas más específicas y desarrolladas dentro de la conformación del sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva (VTIC)³ de la organización.

² Paradojicamente uno de los primeros desarrollos en cámaras digitales fue realizado por Kodak Fue en 1975, realizado por el Ing Steven Sasson para Eastman Kodak. Para ampliar sobre las repercusiones de su invento, incluida la convocatoria de acreedores de Kodak, ver en: <http://www.huffingtonpost.com/2013/05/21/digital-camera-inventor-kodak-bankruptcy_n_3315622.htm>. Acceso em: 13 set. 2013.

³ en Leon, Gonzales e Diaz (2004), se puede profundizar sobre una propuesta metodológica para la implementación de un sistema de vigilancia tecnológica. Los autores desarrollan un diagrama práctico que, comenzando con el diagnóstico de situación, finaliza con un informe sobre los resultados obtenidos a partir del funcionamiento del sistema.

En tal sentido, para incorporar primariamente la VTIC en una organización, vamos a hacer hincapié en dos herramientas Web de uso difundido, como son los agregadores de RSS y la utilización de la red social Twitter, más sus aplicaciones complementarias. Estas aplicaciones están al alcance de cualquier usuario, y particularmente al alcance de pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

AGREGADORES DE RSS

RSS (*Rich Site Summary*: cuya traducción más aproximada sería resumen atractivo-interesante del sitio⁴) se trata de un formato de difusión de noticias que permite actualizar regularmente los contenidos de una página web. A partir de la sindicación de contenido (vale decir de su clasificación de acuerdo a canales de interés) se pueden establecer diferentes canales de RSS para que el usuario de la información pueda seleccionar que quiere recibir de los nuevos contenidos que se van generando.

En el caso de la utilización de RSS (también llamados feeds o web feed o canales RSS), el uso de agregadores de noticias permite ampliar en un menor tiempo el universo de fuentes a consultar sobre temas seleccionados, evitando la visita a múltiples sitios web. Los usuarios de RSS pueden recibir las actualizaciones de los contenidos seleccionados en sus aplicaciones de agregación (lectores y/o agregadores) a partir de dos modos diferentes: a través de los canales creados por los mismos proveedores de contenidos o desde la configuración de una alerta personalizada.

En el primer caso el usuario tiene la posibilidad de sumar a su agregador el feed (o canal) ya configurado por la website de interés (ejemplo: sumar el canal de noticias sobre internacionales del jornal Folha de S. Paulo⁵, o el canal del columnista Samy Dana en el mismo periódico, llamado Caro Dinheiro⁶). Muchas websites muestran un pequeño ícono con el acrónimo RSS, XML o RDF para indicar que tiene disponibles canales RSS.

⁴ También se atribuyen las siglas RSS a la abreviación de *Really Simple Syndication* (sindicación realmente simple).

⁵ <http://feeds.folha.uol.com.br/mundo/rss091.xml>

⁶ <http://feeds.folha.uol.com.br/colunas/carodinheiro/rss091.xml>

En el segundo caso, y de acuerdo con el tipo de programa o servicio de RSS utilizado, el usuario puede crear una alerta personalizada utilizando para su construcción determinadas palabras clave e indicadores booleanos en su caso (ejemplo: china brazil development site: cn NOT sale OR sales). Se puede comprobar la existencia de una diversidad de agregadores de RSS, entre los cuales podemos destacar Netnewswire, MyYahoo, Netvibes, Feedreader, Feedly, entre otros⁷.

De esta forma se puede lograr mantener el foco en un tópico determinado, reduciendo considerablemente el ruido en la información a captar. Es importante remarcar la importancia del establecimiento óptimo de las hipótesis de trabajo: no escapará a la lógica de la contaminación informativa la sistematización de RSS que agreguen contenidos de poca utilidad para los temas centrales, vitales de la organización.

Podemos ver que posiblemente un usuario racional de los canales RSS comenzará con grandes temas y web feeds ya configuradas por las páginas web de su interés y posteriormente de forma paulatina irá migrando sus feeds hacia aquellos personalizados, donde pueda filtrar temas específicos de su interés. De esta manera, el usuario en cuestión podrá eliminar mucho ruido informativo que implica un formato genérico de noticias.

Ampliando la noción de la correcta hipótesis de monitoreo, el establecimiento de pautas de búsqueda de información tanto como de fuentes será un proceso en si mismo, que se realimentará con los cambios (por mínimos que sean) en las hipótesis de búsqueda, dando lugar a un proceso continuo: se establece una hipótesis de trabajo, se identifican fuentes, se busca información, se valida, se analiza, se elaboran los informes de inteligencia inherentes, se difunde y se ajustan/establecen nuevas hipótesis.

En el caso aludido de Fuji film como de la firma Kodak, podría conjeturarse que tarde o temprano ambas firmas fueron concentrándose en la información proveniente de (e inherente a) el avance tecnológico

⁷ Recientemente se ha producido el “apagón” del Google Reader, hasta entonces uno de los lectores de noticias más utilizados, dando lugar a la visualización de otras opciones, tanto ya existentes y contemporáneas a este agregador como aplicaciones nuevas. Se puede ampliar al respecto en: <<http://www.newsonfeeds.com/faq/aggregators>, donde se listan varios agregadores y ver distintas opiniones en <http://www.bloggingdiy.com/8-best-rss-reader-can-move-google-reader/>, o <http://toprssfeeds.net/three-great-alternative-rss-readers-to-google-reader/>>, entre otras webpages. Acceso em: 13 set. 2013.

del soporte fotográfico digital, y desestimando mayormente lo relativo a emulsiones dentro de sus hipótesis de monitoreo de entorno⁸.

REDES SOCIALES. LA UTILIZACIÓN DE TWITTER

En cuanto al uso de las redes sociales, teniendo en cuenta que actualmente están operando como un canal alternativo de comunicación entre diferentes usuarios, es evidente que puede obtenerse información de valor de las interacciones que se generan en su dinámica. Primordialmente surgirán señales de distinto tenor del análisis de las redes, que podrán considerarse en su caso como posibles alertas tempranas acerca de los *subjects* inherentes a las hipótesis de monitoreo desarrolladas.

Así, podemos tomar como caso paradigmático el uso de *Twitter* y considerar una materia en particular; de esta forma se pueden realizar básicamente dos tipos de seguimiento: en primer lugar se puede monitorear la actividad de determinadas cuentas personales de profesionales influyentes en el rubro o tema seleccionado. Por ejemplo para realizar una primera aproximación a cuestiones de medio ambiente podemos seguir a expertos en medio ambiente y profundizar en el monitoreo a partir de sus comentarios y contactos que vayan en la dirección de nuestra hipótesis de vigilancia.

Consideremos de manera práctica que dentro de nuestro *metier* es relevante saber que está ocurriendo con la metodología del *fracking* para la extracción de recursos en la industria petrolera. Desde el punto de vista medioambiental podríamos en primera instancia seguir a Roger Harrabin (@Rharrabin), quien se presenta en *Twitter* como analista medio ambiental “*BBC Environment and Energy Analyst. Also interested in transport, cities, risk, sustainability – whatever that means*”, para después profundizar en sus conexiones con otros usuarios.

En segundo término, más allá de hacer el seguimiento de cuentas personales, *Twitter* permite hacer el monitoreo de determinados tópicos de los que se está hablando en la red a partir de los *hashtags*⁹.

⁸ Sin considerar los desarrollos posteriores de Fuji en cuanto a emulsiones apuntando al mercado de los cosméticos.

⁹ El hashtag es una palabra o frase precedida por el signo #. Se trata de la manera de etiquetar un tema dentro de las redes sociales, de manera tal de que los usuarios detecten rápidamente que cuestión (o cuestiones) es (son) relevante(s) dentro del mensaje. Es usado principalmente en *Twitter*, donde ha tenido su origen, aunque es vá-

Siguiendo con el ejemplo del *fracking*, podemos lograr una primera aproximación a lo que está sucediendo utilizando el *hashtag* #fracking, para después seguir profundizando en cuales otros *hashtags* son mencionados, que usuarios están “twitteando”, desde que países, etc.

Para la utilización de *Twitter* como herramienta de monitoreo es altamente recomendable el uso de las herramientas clientes específicas creadas dentro del muy vasto universo de aplicaciones y servicios que giran alrededor de la red social *Twitter*: atendiendo a su potencial como herramienta de comunicación social y buscando mejorar la accesibilidad del usuario a la red (considerando principalmente los objetivos diversos perseguidos), ya en 2011 el número de las aplicaciones cliente de *Twitter* había superado el millón.

Entre otros autores, Russell (2011, p. 83) confirma su potencial al señalar que “más allá de amarlo, odiarlo o serle indiferente, es innegable que *Twitter* ha reformado la manera en que la gente se comunica a través de la Red”.

Así, se puede analizar entonces entre las herramientas más destacadas de monitoreo el *Tweetdeck* (<http://tweetdeck.com>), una aplicación de escritorio que permite al usuario filtrar y agrupar *tweets* de acuerdo con diversos criterios, los cuales pueden personalizarse a partir de opciones y filtros disponibles, ordenando los grupos en diferentes columnas de acuerdo con las configuraciones seleccionadas.

Continuando con el ejemplo propuesto sobre la temática del *fracking*, se podrían configurar diferentes columnas según criterios seleccionados: en una primer columna del *Tweetdeck* se podría recibir todos los *tweets* que contengan el *hashtag* #fracking, mientras que en una segunda columna podríamos visualizar todos los *tweets* enviados por @Rharrabin. Asimismo, tendríamos la posibilidad de seguir sumando columnas configurando usuarios y/o temas y/o palabras claves. Para el caso de monitoreo específico de *hashtags*, existe a disposición de los usuarios (entre otras herramientas) el *Hashtagify* (<http://hashtagify.me>), que

lido también para Google+, Instagram, Facebook, Tumblr, etc. La utilización de *hashtags* fue popularizada en 2007 durante los incendios en San Diego, California (HASHTAGS..., 2013). Ejemplo de uso de *hashtags* para *fracking*: Polluter Watch @PolluterWatch#Fracking Study Fatally Flawed from@EnvDefenseFund@Chevron@Shellecwatch.com/2013/industry-...#environmentTomas_Ramirez@tommyramirez71#StopFracking que no envenenen tu futuro, @FCSMCincoVillaspic.twitter.com/b6p9BaQrvB

permite visualizar gráficamente la popularidad de un determinado *hashtag*, considerando el entorno de sus *hashtags* mayormente correlacionados¹⁰. De esta manera el usuario puede encontrar relaciones entre distintos *subjects* a partir de un análisis básico de palabras clave.

En el caso de #fracking, Hashtagify arroja el siguiente resultado:

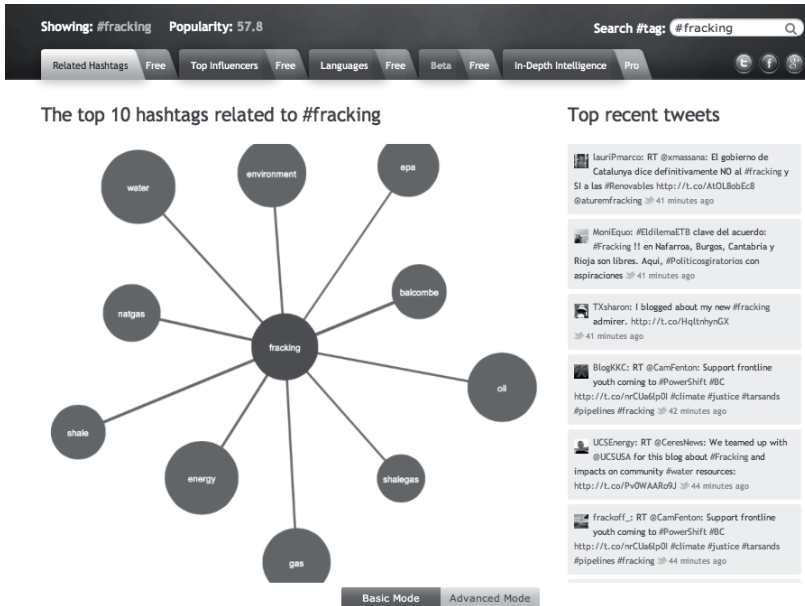


Figura 3

Fuente: <http://hashtagify.me/#fracking>

De la visualización del gráfico surgen como principales *hashtags* relacionados con #fracking los siguientes: #water, #environment, #energy, #gas, #oil, etc., sobre los cuales podrá seguir profundizándose el análisis.

CONCLUSIONES

A partir de la presentación de dos herramientas Web básicas y sencillas de utilizar como los agregadores RSS y el *Twitter* (contando en este último caso con algunas de sus aplicaciones cliente derivadas que pueden utilizarse en inteligencia competitiva), podemos ver que, asociado

¹⁰ Esta herramienta es de gran utilidad principalmente para temas de marketing.

con las nuevas tecnologías, existen formas primarias de generación de valor desde el monitoreo del entorno competitivo de una organización.

En tal sentido, se presenta muy extendido y dinámico el campo que ofrece la World Wide Web, con un universo de herramientas a utilizar. Así, consideramos de vital importancia profundizar en la búsqueda y utilización de aquellas herramientas que mejoren nuestro conocimiento de lo que pasa en derredor y sume a la supervivencia. Esta conclusión es mayormente válida para pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y pequeñas y medianas ONGs, considerando que las grandes organizaciones ya tienen sistemas de vigilancia mayormente desarrollados y/o ya han avanzado en el uso de las herramientas propuestas.

Vemos entonces que la evolución de la tecnología y las comunicaciones, así como nos brinda un escenario coyuntural complejo e incierto, también nos pone a nuestra disposición herramientas accesibles para reducir en cierta medida la incertidumbre que se genera en nuestro entorno. La construcción, configuración e internalización dentro de la organización de un sistema de monitoreo que permita la detección de alarmas tempranas colabora en buena medida.

Haciendo un enfoque desde otro punto de vista, en el contexto antes descrito es difícil imaginar el crecimiento y desarrollo competitivo de una organización en el mediano-largo plazo sin considerar la internalización del uso sistemático de herramientas de monitoreo de entorno. Es indudable que las organizaciones deben volcarse hacia prácticas de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva si pretenden vivir una larga vida.

Creemos por eso que el ejercicio del monitoreo de entorno a partir del uso de herramientas simples como las puntualizadas anteriormente es un primer paso para la definitiva adopción de procesos sistemáticos de Inteligencia Competitiva en nuestras organizaciones. Asimismo se torna indispensable su utilización en escenarios coyunturales complejos, de crisis como el actual.

Finalmente, destacamos la importancia que tienen el mayor conocimiento y la mayor difusión de la Inteligencia Competitiva como conducta organizacional, fundamentalmente dentro del entramado de PyMEs y ONGs, para conservar y fortalecer en definitiva a la sociedad en su conjunto y a sus economías. En este último sentido creemos que es vital

la intervención estatal a través de políticas de fortalecimiento institucional apoyadas en la ciencia y tecnología.

REFERÊNCIAS

AENOR. *Norma UNE 166006 EX: gestión de la I+D+i: sistema de vigilancia tecnológica* Madrid, 2011. 16p.

ALMEIDA, R. L. *Disseminação de conteúdos na Web: a tecnologia RSS como proposta para a comunicação científica*. 2008. ____F. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2008.

CARNELLA, A. Como darse de baja y evitar la infoxicacion em internet. *Extranet: la revista de infonomia*, n. 187, dez. 1996. Disponível em: <http://www.infonomia.com/pdf/1996_12_16_extranet.187.infoxicacion.pdf>. Acesso em: 09 set. 2013.

COMPETITIVE TECHNICAL INTELLIGENCE SYMPOSIUM, 1997, Boston, MA. *Proceedings...* Alexandria, VA: SCIP, 1997.

ESCORSA, P., MASPONS, R. *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall, 2001.

FIELD, K. *Why engineers hate twitter*. Disponível em: <http://www.eetimes.com/author.asp?section_id=28&doc_id=1284375>. Acesso em: 20 set. 2013.

FRION, P., YZQUIERDO-HOMBRECHER, J. How to Implement Competitive Intelligence in SMES? *Visio*, Vitoria-Gasteiz, Spain, June 4th & 5th, p. 162-173, 2009.

FUJI PHOTO FILM CO., LTD. Corporate Public Relations Division: Fujifilm Enters Healthcare Field, Expands Life Science Business Starts New Business with Functional Skin Care Cosmetics “F Square i” and Internal Care Products “F Cube i”. September 12, 2006. Disponível em: <<http://www.fujifilm.com/news/n060914.html>>. Acesso em: 07 out. 2012.

HASHTAGS: utilização. Disponível em: <<http://twitter.pbworks.com/w/page/1779812/Hashtags>>. Acesso em: 16 set. 2013.

HERRING, J. Producing CTI that meets senior managements needs and expectations. In:

IFI CLAIMS Patent Services. *Fuji Film: from films to cosmetics: tracking a successful case of diversification with IFI CLAIMS and KMX*, October 1, 2012.

Disponível em: <<http://ificlaims.com/index.php?page=news&type=view&id=kmx%2Fblog-fujifilm-from>>. Acesso em: 08 out. 2012.

LEON, T.; GONZALES E.; DIAZ, D. Diseño e implementación de un sistema de vigilancia tecnológica en una empresa de escasos recursos. *Memorias de INTERPREST Info 2004*, Cuba, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH6393.dir/doc.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2013.

MARTINET, B., RIBAUT, J.M. *La vieille technologique, concurrentielle et commerciale: sources, methodologie, organization*. Paris: Les éditions de l'organisation, 1989.

MASSON GUERRA, J. L. *Inteligencia competitiva: bases teóricas y revisión de literatura: seminario de doctorado, ensayo*. 2005. 21 f. (Doctorado en Creación, Gestión y Estrategias de Empresa)- Departamento de Economía de la Empresa Doctorado en Creación, Gestión y Estrategias de Empresas, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Espanha, 2005.

NEATE, R. *Kodak to stop making cameras: the guardian*. 2012. Disponível em: <<http://www.theguardian.com/business/2012/feb/09/kodak-to-stop-making-cameras>>. Acesso em: 09 set. 2013.

O QUE é RSS? RSS explicado. Disponível em: <<http://www.whatisrss.com>>. Acesso em: 12 set. 2013.

PORTER, M. *Ventaja competitiva*, Buenos Aires: Ed Rei, 1987.

RUSSELL, M. *Mining the social web*. California: O'Reilly Media, 2011. ISBN: 978-1-449-38834-8.

SINGH, B. *5 Twitter hashtag monitoring tools you didn't know existed* <http://www.socialsamosa.com/2013/07/twitter-hashtag-monitoring-tools/> Acesso: 10/9/13.

TEMPLE, K. *What Happens in an internet minute?*, Inside Scoop, 2012 Disponível em: <<http://scoop.intel.com/what-happens-in-an-internet-minute/>Acesso>. acesso em: 9 set. 2013.

TOP 10 Hashtags relacionado a # fracking. Disponível em: <<http://hashtagify.me/#fracking>>. Acesso em: 09 set. 2013.

VUORI, V.; VÄISÄNEN, J. The use of social media in gathering and sharing competitive intelligence. In: THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC BUSINESS, 9th., 2009. Macau. *Proceedings...* Macau, 2009.p. 1-8. Disponível em: <<http://iceb.nccu.edu.tw/proceedings/2009/1-8.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2013.

WIKIPEDIA. *List of twitter services and applicationas*. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Twitter_services_and_applications>. Acesso em: 13 set. 2013.