

# PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

PUZZLE - AÑO 4, EDICIÓN Nº 18 - JULIO-OCTUBRE 2005

ISSN 1696-8573



- **CASO METSO AUTOMATION**
- **FACTORES DE CONTINGENCIAS EN LA IC**
- **LA IC EN LATINOAMÉRICA**

# PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

Dirección Editorial: **Alessandro Comai**  
[alessandro.comai@esade.edu](mailto:alessandro.comai@esade.edu)

**Joaquín Tena Millán**  
[joaquin.tena@upf.edu](mailto:joaquin.tena@upf.edu)

Coordinación: **Manuel Membrado**  
[coordinacion@revista-puzzle.com](mailto:coordinacion@revista-puzzle.com)

Comité Editorial: **Tomás Baiget**  
[baiget@sarenet.es](mailto:baiget@sarenet.es)

**Rosa Freire Corzo**  
[rfreire@cisgalicia.org](mailto:rfreire@cisgalicia.org)

**Irene Patricia Lozano Cárdenas**  
[ilozano@imp.mx](mailto:ilozano@imp.mx)

**Roberto Manunta**  
[roberto@manuntaconsulting.com](mailto:roberto@manuntaconsulting.com)

**Carlos Merino Moreno**  
[carlos.merino@uam.es](mailto:carlos.merino@uam.es)

**Yara Rezende**  
[yarezende@natura.net](mailto:yarezende@natura.net)

**Marisela Rodríguez Salvador**  
[marisrod@itesm.mx](mailto:marisrod@itesm.mx)

Publicidad: **Manuel Membrado**  
[coordinacion@revista-puzzle.com](mailto:coordinacion@revista-puzzle.com)

DL. Numero: B-45.448-03  
ISSN 1696-8573

PUZZLE Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, publicación electrónica bimestral, de formato académico-científico y con acceso gratuito por suscripción. Tiene la misión de difundir el conocimiento y práctica de la Inteligencia Competitiva y de la Vigilancia Tecnológica entre las empresas y organizaciones de la Comunidad Hispana.

Web: <http://www.revista-puzzle.com>

Suscripción: [http://www.revista-puzzle.com/puzzle\\_sub.htm](http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sub.htm)

Editor: EMECOM Consultores, S.L.  
Llacuna 162  
08018 Barcelona, España  
Tel. +34 93 401 98 01

© Copyright 2002-2005 - EMECOM Consultores, S.L. Todos los derechos reservados.

## Sumario

PUZZLE - AÑO 4, EDICIÓN Nº 18 - JULIO - OCTUBRE 2005

**CASO: METSO AUTOMATION**, *por Alessandro Comai, Virpi Pirttimäki y Mika Hannula, 4-10*

**FACTORES DE CONTINGENCIAS EN LA IC: RESULTADO DE UN ESTUDIO PILOTO**, *por Alessandro Comai, 12-15*

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL REALIZAR PROYECTOS REGIONALES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LATINOAMÉRICA**, *por Adrián Álvarez, 16-20*

**SOFTWARE PARA INTELIGENCIA TECNOLÓGICA DE PATENTES: EVALUACIÓN DE APLICATIVOS INFORMÁTICOS Y NECESIDADES DE INTELIGENCIA TECNOLÓGICA**, *por Juan Carlos Vergara, 22-24*

**INFORMACIÓN DEL MUNDO DE LA IC, 26**

Todos los artículos publicados en PUZZLE están examinados y evaluados por el Comité Editorial utilizando el sistema de doble ciego. Para cualquier tipo de comentario sobre los artículos puede enviar un e-mail a: [direccion@revista-puzzle.com](mailto:direccion@revista-puzzle.com). El editor no comparte necesariamente las opiniones expresadas en PUZZLE.

Si desea publicar un artículo, dar una noticia, dar una opinión o presentar un proyecto, envíe un e-mail a: [coordinacion@revista-puzzle.com](mailto:coordinacion@revista-puzzle.com) o revise la Guía de Autores PUZZLE en la página <http://www.revista-puzzle.com>

# ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL REALIZAR PROYECTOS REGIONALES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LATINOAMÉRICA

por *Adrián Álvarez*

## Sumario/Summary

El propósito de este artículo es comentar acerca de los aspectos a tener en cuenta en la realización de proyectos regionales; estos surgen del trabajo de una consultora al servicio de clientes multinacionales de gran porte, usualmente compañías Fortune 500 que requieren estos servicios en todo América Latina. Se debe tener en cuenta, por lo tanto, que es una visión relativamente sesgada hacia las necesidades de este tipo de compañías.

The following article purpose is to comment on that subjects that shall be kept in mind for the development of regional projects. These, arise from the work of a consulting company, giving services for multinational and high level clients, usually companies Fortune 500, which request services all over Latin America. We shall be aware, then, that it is a partial view towards this companies needs.

## Palabras clave/Keywords

Proyectos regionales, Consultoría para Latino América, Multinacionales, Fortune 500.

Regional projects, Consulting services for Latin America, Multinational companies, Fortune 500.

Comenzaremos primero mostrando los distintos puntos de vista que tienen sobre la región latinoamericanos y norteamericanos, porque nos parece una diferencia fundamental que, de no ser aclarada, lleva a malos entendidos entre las partes y a diferentes expectativas con respecto a los proyectos regionales y sus resultados. Luego pasaremos a describir cuáles son los principales pasos a tener en cuenta al realizar este tipo de trabajo; haremos algunas recomendaciones para mejorar su ejecución; y finalizaremos con el desarrollo de las conclusiones y un diagrama de flujo que esquematiza el proceso.

## Diferentes perspectivas con respecto a la región

Desde el punto de vista latinoamericano, todos los países son diferentes. Llevados al extremo, hasta podríamos pensar que tenemos varios países dentro de uno. Un colombiano, por ejemplo, dirá que no es lo mismo un 'paisa' que un costeño o que un bogotano, mientras que un argentino dirá que un porteño no tiene nada que ver con un cordobés o un correntino y así sucesivamente en cada uno de los países.

Desde el punto de vista norteamericano, que es donde tenemos la mayoría de nuestros clientes, todas las naciones de la región son muy parecidas entre sí y las diferencias entre un mexicano y un argentino son aproximadamente las mismas que existen entre un neoyorquino y un tejano. Aquí quizás debamos mencionar que nuestra experiencia con europeos muestra que ellos tienen una idea más acabada de la realidad latinoamericana que de la de sus pares norteamericanos.

La verdad se encuentra en el medio, como en una buena cantidad de situaciones de la vida. Hay muchas cosas que nos unen y muchas que nos diferencian, pero nuestra experiencia indica que son más las que nos unen que las que nos separan, aún en el caso de Brasil que es el país de Latinoamérica que tiene menos en común con el resto de la región debido a su diferente herencia colonial. En este punto es bueno aclarar Comenzaremos primero mostrando los distintos puntos de vista que tienen sobre la región latinoamericanos y norteamericanos, porque nos parece una diferencia fundamental que, de no ser aclarada, lleva a malos entendidos entre las partes y a diferentes expectativas con respecto a los proyectos regionales y sus resultados. Luego pasaremos a describir cuáles son los principales pasos a tener en cuenta al realizar este tipo de trabajo; haremos algunas

recomendaciones para mejorar su ejecución; y finalizaremos con el desarrollo de las conclusiones y un diagrama de flujo que esquematiza el proceso.

### Diferentes perspectivas con respecto a la región

Desde el punto de vista latinoamericano, todos los países son diferentes. Llevados al extremo, hasta podríamos pensar que tenemos varios países dentro de uno. Un colombiano, por ejemplo, dirá que no es lo mismo un 'paisa' que un costeño o que un bogotano, mientras que un argentino dirá que un porteño no tiene nada que ver con un cordobés o un correntino y así sucesivamente en cada uno de los países.

Desde el punto de vista norteamericano, que es donde tenemos la mayoría de nuestros clientes, todas las naciones de la región son muy parecidas entre sí y las diferencias entre un mexicano y un argentino son aproximadamente las mismas que existen entre un neoyorquino y un tejano. Aquí quizás debamos mencionar que nuestra experiencia con europeos muestra que ellos tienen una idea más acabada de la realidad latinoamericana que de la de sus pares norteamericanos.

La verdad se encuentra en el medio, como en una buena cantidad de situaciones de la vida. Hay muchas cosas que nos unen y muchas que nos diferencian, pero nuestra experiencia indica que son más las que nos unen que las que nos separan, aún en el caso de Brasil que es el país de Latinoamérica que tiene menos en común con el resto de la región debido a su diferente herencia colonial. En este punto es bueno aclarar que sólo nos referiremos a los países de América Latina de habla española y portuguesa, que son aquellos donde poseemos experiencia.

Esta similitud entre países, costumbres, idiosincrasias, maneras de pensar y de hacer negocios hace que se puedan llevar a cabo proyectos y diseñar estrategias exitosas a escala regional.

### Pasos al llevar a cabo proyectos regionales

Normalmente, cuando uno lleva a cabo un proyecto de Inteligencia Competitiva, lo primero que tiene que hacer es aclarar con el cliente todos los tópicos de Inteligencia críticos o TICs, ya que si no tenemos claro cuáles son sus incertidumbres y qué información necesita, difícilmente podamos ayudarlo a tomar la decisión correcta.

Dependiendo del proyecto y de las ideas que tenga el cliente puede ser necesario un ajuste del mismo a la realidad latinoamericana (aquí debemos tener en cuenta las diferentes perspectivas entre latinoamericanos y norteamericanos y el contexto). Por ejemplo, en un proyecto de 'benchmarking'

o Inteligencia de competidor es poco probable que deba realizarse algún ajuste, ya que el cliente sabe perfectamente qué quiere obtener y normalmente se trata sólo de aclaraciones en este aspecto.

Por el contrario, en un proyecto de entrada al mercado usualmente será necesario ajustar el proyecto y los TICs a la realidad latinoamericana, ya que los sustitutos serán distintos a los de los países desarrollados. Además, el entorno competitivo seguramente también diferirá, así como los factores críticos de éxito. Los sustitutos serán distintos porque normalmente cambiarán los costos del capital y del trabajo y por lo tanto, los sustitutos que sean considerados como inviábiles por el cliente se convertirán en viables y viceversa.

Los factores clave de éxito generalmente también variarían. Un ejemplo típico en este caso, es la importancia de la distribución. Por lo general, en países desarrollados la distribución no tiene la influencia en la 'performance' que tiene en Latinoamérica, ya que las tiendas independientes no alcanzan las participaciones de mercado logradas en países latinoamericanos y, por lo tanto, no constituyen una barrera de entrada significativa a los sectores.

Una vez puesto en claro qué es lo que se debe buscar, hay que planear cómo hacerlo.

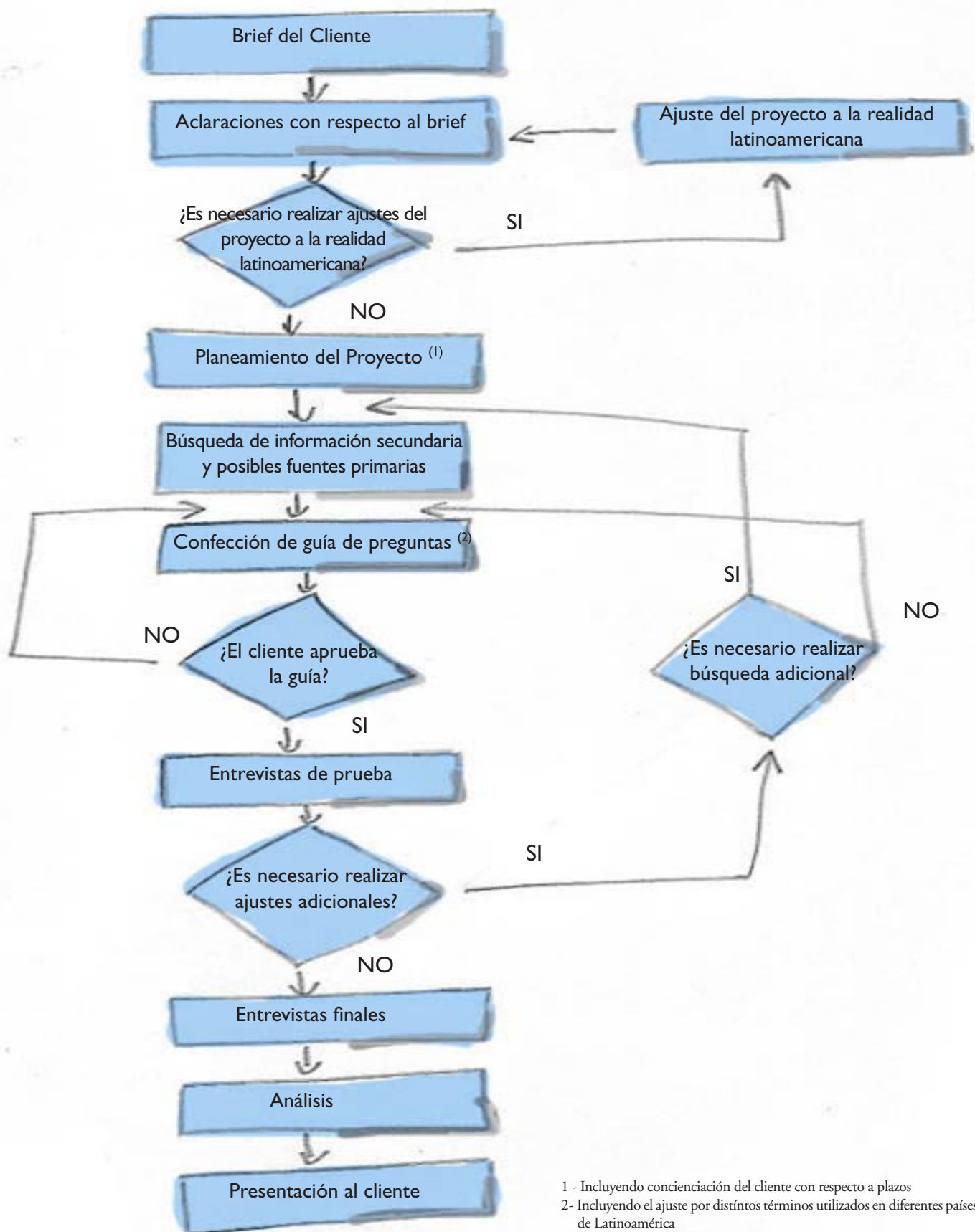
El planeamiento y la educación del cliente con respecto a que no puede esperar que los proyectos se lleven a cabo en los mismos tiempos que en los países desarrollados es fundamental, por lo que recomendamos invertir una buena cantidad de recursos en este aspecto.

El planeamiento del proyecto requiere, por otra parte, tener en cuenta las distintas idiosincrasias de las personas que se desea entrevistar y su rango. En Chile o la Argentina, por ejemplo, una vez que se ha concertado la entrevista las conversaciones son muy directas y van directamente al objetivo, por lo que el tiempo requerido para tener una charla es relativamente corto. En Colombia o Venezuela, en cambio, las conversaciones llevan más tiempo, porque las personas son más comunicativas y dan más ejemplos que en otros países de la región.

Otro aspecto interesante es que en Brasil, por razones culturales, a las personas les cuesta decir que no, por lo que pondrán muchas excusas y se disculparán en demasía para no otorgar la entrevista (este comportamiento es completamente normal para ellos y lo hacen para no ser descorteses). En Chile o Argentina, sin embargo, la respuesta en este caso será muy expedita.

En lo que respecta al rango de la persona a entrevistar, usualmente existe en la región una centralización de la

Figura 1 - Diagrama de flujo



información en los puestos directivos, por lo que normalmente se debe contactar a personas de mayor rango que en los países desarrollados. Venezuela y Colombia se destacan por ser los más centralizados, mientras que en Argentina y Chile las estructuras son más chatas. Obviamente los niveles de centralización/descentralización dependen más de la empresa en particular que del país en cuestión, pero aquí estamos tratando de hacer una generalización.

La centralización puede ser también una ventaja en algunos casos, ya que no hay que pedir autorización para hablar en nombre de la empresa, además de poseer una visión global de la misma. Aunque ésta visión habitualmente se alcanza a expensas de un menor conocimiento detallado.

Otro aspecto a tener en cuenta son las diferencias horarias, de vacaciones y festivas. Si se integra un grupo pequeño que trabaja duro, las diferencias horarias pueden hasta ser una ventaja ya que se alarga el día y se incrementa la productividad. En lo que respecta a las temporadas, se debe tener en cuenta que algunas épocas son muertas desde el punto de vista laboral, como puede ser la que va del 20 de diciembre al 6 de enero (carnaval) en Brasil.

En lo que respecta a las personas con las que debemos hablar, normalmente usamos cuatro fuentes:

La principal es la fuente secundaria donde se mencionan nombres de directivos, ya que si esa persona habló con la prensa acerca de su empresa e industria, entonces es probable que también pueda o quiera hablar con nosotros de esos temas.

La segunda fuente es la de los directorios de empresas con el nombre de sus directivos, como por ejemplo la Guía Senior en Argentina, Conexión Ejecutiva en México, etcétera. Normalmente estas guías son por suscripción y contienen los nombres de los principales ejecutivos de empresas medianas y grandes.

La tercera fuente que utilizamos es la de los directivos mismos, usualmente cuando hablamos con ellos les pedimos que nos recomienden con qué otra persona del sector podemos hablar. De ser posible, siempre preguntamos si podemos decirle a la fuente recomendada que hablamos de parte de la fuente recomendante, ya que esto facilita el proceso de obtención de la entrevista. Finalmente, cuando todo lo anterior falla, debemos llamar directamente a las compañías y preguntar por la persona a cargo del sector que queremos contactar. Este último 'approach' es dejado para el final, ya que brinda los peores resultados, dado que uno puede terminar mandando faxes o e-mails a direcciones generales de la compañía sin que nadie se digne siquiera a mirarlos.

Una vez terminada la fase de planeamiento se debe comenzar con la búsqueda secundaria. Habitualmente no hay una gran cantidad de fuentes secundarias confiables, periódicas e independientes. Hay países, como por ejemplo Venezuela, donde las fuentes secundarias son particularmente escasas. Se debe mencionar, sin embargo, que estas han mejorado sustancialmente en los últimos diez años, gracias a la popularización de internet, la mejora en los estándares contables de varios países, el incremento de medios especializados, etcétera.

Obviamente debemos tratar de utilizar la mayor cantidad de medios locales o cuando mucho regionales que son los que tienen un mejor nivel de detalle de las empresas y mercados a investigar. Si bien se debe tener en cuenta también, que muchas notas son publicidades pagas por las empresas, debido a lo cual carecerían de utilidad práctica.

Forzosamente, por lo tanto, se debe utilizar un enfoque basado mayormente en fuentes primarias, para lo que se debe tener en cuenta el diseño de una guía de preguntas o de los datos que se deben recabar. Nuestra recomendación en este caso es consensuar la guía con el cliente a fin de asegurarnos que hemos entendido de manera correcta sus necesidades.

En la guía de preguntas debemos tratar de chequear también la información secundaria que hemos obtenido en la etapa anterior, ya que como mencionáramos previamente, las fuentes secundarias no siempre son confiables.

En lo que respecta a la guía debemos prestar especial atención a las diferencias idiomáticas, ya que si bien todos hablamos español (suponiendo que excluyamos a Brasil), también se utilizan términos diversos para los mismos conceptos dependiendo del país que se trate. Como ejemplo podemos citar un proyecto que realizamos para una entidad financiera acerca de administradoras de fondos de pensiones. Estas organizaciones se denominan AFJPs en Argentina, Afores en México, AFAPs en Uruguay, AFPs en Chile, etc. Normalmente, por lo tanto, aconsejamos hablar con alguien del país que deseamos investigar para chequear que estemos utilizando los términos correctos. Aunque la experiencia de trabajar en varios países de la región puede llegar a hacer innecesario este paso, debido al conocimiento de las diferencias idiomáticas.

Un aspecto importante a considerar es que se debe tener una gran flexibilidad de enfoque, ya que probablemente suceda que sea más conveniente apartarnos de las fuentes que consultamos habitualmente o que aún después de, en nuestra opinión, haber ajustado el proyecto a la realidad latinoamericana nos demos cuenta que debamos contemplar otras situaciones y volver a ajustarlo (obviamente previa

charla con nuestro cliente). Como ejemplo podemos citar un caso que hemos tenido con una entidad financiera que estaba interesada en ingresar en el mercado de transferencias internacionales. Luego de un par de entrevistas estuvimos en condiciones de afirmar que el mercado que investigábamos no era interesante pero que el de las transacciones dentro del país sí lo era. Además sabíamos que nuestro cliente tenía todas las capacidades para realizar este tipo de transacciones en el país, que también eran más rentables por su mayor volumen. Después de hablar con nuestro cliente, decidimos reorientar el proyecto hacia esta otra alternativa, lo que resultó en el cambio de su estrategia, una serie de adquisiciones y en un significativo incremento de sus resultados, ya que pudo utilizar mejor su red.

Una vez recabada la información, la misma debe ser analizada. De acuerdo a nuestra experiencia no existen diferencias significativas entre el análisis de proyectos regionales y el de un país determinado (salvo, obviamente, la perspectiva, regional en el primer caso y local en el segundo).

Terminado el análisis se debe realizar la presentación ante el cliente, con las recomendaciones que sugiera nuestro análisis.

## Conclusiones

A modo de conclusión nos parece indicado repasar los principales aspectos a tener en cuenta al realizar proyectos regionales:

- Existen diferentes perspectivas entre cliente y consultor o departamento interno de Inteligencia Competitiva que se deben reconciliar.
- Deben ponerse en claro las necesidades del cliente y ajustar el proyecto a la realidad latinoamericana.
- Hay que realizar un adecuado planeamiento de tiempos y enfoque.
- Se deben tener en cuenta las diferencias idiomáticas en la confección de la guía de preguntas.
- Hay que ser muy flexible en el enfoque del proyecto y estar dispuesto a cambiar de técnicas, fuentes y hasta de objetivo para satisfacer mejor al cliente.

Si se han tenido en cuenta todos estos aspectos, creemos que se pueden llevar a cabo proyectos regionales en Latinoamérica de manera exitosa. Finalmente como guía práctica recomendamos utilizar el diagrama de flujo de la página anterior.



### *Adrián Álvarez*

Founding Partner de Midas Consulting, una consultora con base en Buenos Aires que se dedica a Inteligencia Competitiva, consultoría estratégica, análisis de mercados y reestructuración de deuda en todo Latinoamérica. Adrián es Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires donde además fue ayudante de cátedra en la materia Teoría de la Decisión y posee dos Postgrados en Finanzas (uno de la Universidad de Buenos Aires y otro del CEMA). [adrian\\_alvarez@midasconsulting.com.ar](mailto:adrian_alvarez@midasconsulting.com.ar)