



# **TESIS de Maestría en Administración de Negocios**

**Tesista: Esp. Ing. Flavio Adrián Viñas**  
**Directora: Dra. Sandra Patricia Fernández**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021**



Vigilancia e Inteligencia Competitiva:  
Su aplicación en una pequeña empresa argentina  
de la industria farmacéutica



## ÍNDICE

1. Lista de tablas .....	9
2. Lista de figuras .....	11
3. Lista de abreviaciones .....	13
4. Resumen .....	15
5. Introducción.....	17
6. Descripción del problema.....	19
7. Pregunta de investigación, hipótesis, objetivos y metodología.....	21
7.1. Pregunta de Investigación.....	21
7.2. Hipótesis .....	21
7.3. Objetivos de investigación.....	21
7.3.1. Objetivo principal .....	21
7.3.2. Objetivos específicos .....	21
7.4. Metodología.....	21
7.4.1. Criterios de calidad.....	23
7.4.2. Fuentes de información .....	24
8. Marco teórico.....	27
8.1. Definición de VeIC.....	27
8.2. Historia y evolución de la VeIC .....	29
8.3. Diferencia entre datos, información e inteligencia .....	32
8.4. Enfoques utilizados en VeIC .....	33
8.4.1. Enfoque basado en las fuerzas de Porter .....	33
8.4.2. Enfoque basado en Factores Críticos de Vigilancia (FCV).....	35
8.5. Proceso de VeIC .....	37
8.5.1. Definición de las necesidades.....	37

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

8.5.2. Búsqueda y recogida .....	38
8.5.3. Tratamiento .....	38
8.5.4. Difusión y protección .....	39
8.5.5. Uso .....	39
8.6. Roles dentro de la VeIC .....	39
8.7. VeIC reactiva y proactiva.....	41
8.8. Rozanes para practicar VeIC .....	42
8.8.1. Anticipar.....	42
8.8.2. Minimizar riesgos.....	42
8.8.3. Progresar.....	43
8.8.4. Innovar .....	43
8.8.5. Cooperar .....	43
8.9. Costo de la VeIC .....	44
8.10. Fuentes de información utilizadas en VeIC .....	45
8.11. El papel de la informática dentro de la VeIC .....	46
8.12. Casos de VeIC .....	48
8.12.1. ARG - METAL .....	48
8.12.2. Grupo Obelisco Ltda .....	50
8.12.2. Provisell Ltda .....	52
8.12.4. Comparativa sobre los casos de VeIC.....	55
8.13. Mitos asociados a VeIC.....	59
9. Estudio de caso de aplicación de VeIC sobre empresa .....	65
9.1. Enfoque utilizado de VeIC .....	65
9.2. Roles de VeIC .....	66
9.3. Tipo de VeIC .....	67

9.4. Fuentes de información utilizadas .....	67
9.5. Reflexión sobre costos.....	68
9.6. El papel de la informática .....	69
9.7. Proceso de VeIC .....	69
9.7.1. Definición de necesidades .....	70
9.7.1.1. FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica .....	70
9.7.1.2. FCV 2 – Identificar empresas .....	70
9.7.1.3. FCV 3 – Identificar marcas .....	70
9.7.1.4. FCV 4 – Identificar productos .....	71
9.7.2. Búsqueda y recogida.....	71
9.7.2.1. FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica .....	71
9.7.2.2. FCV 2 – Identificar empresas .....	75
9.7.2.3. FCV 3 – Identificar marcas .....	75
9.7.2.3.1. Proceso Deductivo de Obtención de Marcas (PDOM).....	76
9.7.2.3.2. Proceso Inductivo de Obtención de Marcas (PDOM).....	78
9.7.2.3.3. Resultados de aplicar PDOM y PIOM en cada una de las empresas ..	79
9.7.2.4 FCV 4 – Identificar productos .....	86
9.7.3. Tratamiento.....	87
9.7.3.1. FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica .....	87
9.7.3.2. FCV 2 – Identificar empresas .....	89
9.7.3.3. FCV 3 – Identificar marcas .....	89
9.7.3.4. FCV 4 – Identificar productos .....	91
9.7.4. Difusión y protección .....	94
9.7.5. Uso.....	95
10. Conclusiones.....	97

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

11. Recomendaciones o consideraciones para el futuro.....	101
12. Referencias bibliográficas .....	103
13. Anexo I.....	109
14. Anexo II.....	121



## 1. LISTA DE TABLAS

Tabla 1: ¿Qué es y qué no es la VeIC? (Hickman, 2010) .....	29
Tabla 2: Evolución de la inteligencia competitiva. (Prescott, 1999).....	31
Tabla 3: Ejemplo de datos, información e inteligencia. (Sharp, 2009) .....	33
Tabla 4: Ejemplo de factores críticos del grupo cosmético francés L'Oréal. (Palop & Vicente, 1999a).....	36
Tabla 5: resumen del proceso de VeIC del caso Grupo Obelisco Ltda. (Rodríguez Parra & González Castro, 2019) .....	51
Tabla 6: matriz de productos del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008) .....	53
Tabla 7: matriz de competidores del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008) ...	53
Tabla 8: matriz de patentes del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008).....	54
Tabla 9: matriz de innovaciones del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008)....	55
Tabla 10: comparativa sobre casos de VeIC. (Elaboración propia) .....	57
Tabla 11: Fuentes de información utilizadas en el trabajo de VeIC tratado en el estudio de caso. (Elaboración propia).....	68
Tabla 12: Patentes sobre protectores solares y repelentes. (Elaboración propia, utilizando como base los datos obtenidos de (OMPI, 2019b)).....	74
Tabla 13: Listado de filtros utilizados para obtener marcas con productos protectores solares / repelentes de insectos de una empresa. (Elaboración propia) .....	79
Tabla 14: Resultado de aplicar PDOM sobre Avon Group. (Elaboración propia).....	81
Tabla 15: Resultado de aplicar PIOM sobre Avon Group. (Elaboración propia) .....	81
Tabla 16: Resultado de aplicar PDOM sobre Beierdoft. (Elaboración propia).....	82
Tabla 17: Resultado de aplicar PIOM sobre Beierdoft. (Elaboración propia) .....	82
Tabla 18: Resultado de aplicar PDOM sobre Iguana. (Elaboración propia).....	82
Tabla 19: Resultado de aplicar PIOM sobre Iguana. (Elaboración propia).....	82
Tabla 20: Resultado de aplicar PDOM sobre Illinois Tool Works. (Elaboración propia) ..	83

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Tabla 21: Resultado de aplicar PIOM sobre Illinois Tool Works. (Elaboración propia)....	83
Tabla 22: Resultado de aplicar PDOM sobre LittlePoint. (Elaboración propia).....	83
Tabla 23: Resultado de aplicar PIOM sobre LittlePoint. (Elaboración propia).....	84
Tabla 24: Resultado de aplicar PDOM sobre L'Oréal. (Elaboración propia).....	84
Tabla 25: Resultado de aplicar PIOM sobre L'Oréal. (Elaboración propia).....	84
Tabla 26: Resultado de aplicar PDOM sobre Reckitt Benckiser. (Elaboración propia)....	85
Tabla 27: Resultado de aplicar PIOM sobre Reckitt Benckiser. (Elaboración propia).....	85
Tabla 28: Resultado de aplicar PDOM sobre SC Johnson. (Elaboración propia).....	85
Tabla 29: Resultado de aplicar PIOM sobre SC Johnson. (Elaboración propia).....	86
Tabla 30: Listado de filtros utilizados para obtener productos protectores solares con repelente de insectos. (Elaboración propia).....	86
Tabla 31: Marcas acotadas por empresa. (Elaboración propia).....	90
Tabla 32: Productos por marca acotada y empresa identificando está comercializándose actualmente o discontinuado. (Elaboración propia).....	92

## 2. LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de datos, información e inteligencia. (Sharp, 2009).....	32
Figura 2: Las cinco fuerzas de competitividad. (Porter, 1980) .....	33
Figura 3: Proceso de inteligencia competitiva. (Agencia de Navarra de Innovación, 2007) .....	37
Figura 4: Diagrama de flujo de proceso deductivo de obtención de marcas (PDOM). (Elaboración propia).....	76
Figura 5: Diagrama de flujo de proceso inductivo de obtención de marcas (PDOM). (Elaboración propia).....	78
Figura 6: Cantidad de patentes por país / región. (Elaboración propia).....	87
Figura 7: Cantidad de patentes por año de aplicación. (Elaboración propia).....	88
Figura 8: Cantidad de patentes por aplicantes. (Elaboración propia).....	89
Figura 9: Cantidad de marcas acotadas por empresa. (Elaboración propia) .....	91
Figura 10: Cantidad de productos por empresa. (Elaboración propia).....	93
Figura 11: Cantidad de productos por marca acotada. (Elaboración propia) .....	94
Figura 12: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Travel Size Pump Spray. (Avon Group, 2019a).....	109
Figura 13: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Pump Spray. (Avon Group, 2019b).....	109
Figura 14: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Family Size Pump Spray. (Avon Group, 2019c).....	110
Figura 15: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ Aerosol Spray SPF 28. (Avon Group, 2019d) .....	110
Figura 16: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® SPF 30 Cool N Fabulous™ Disappearing Color Lotion. (Avon Group, 2019e) .....	111
Figura 17: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Gentle Breeze® SPF 30 Lotion. (Avon Group, 2019f).....	111

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Figura 18: Nivea Protección – Protector Solar + Repelente – FPS 50. (García, 2019) ....	112
Figura 19: Coppertone Bug and Sun – Sunscreen with Insect Repellent – FPS 30 (Amazon, 2019a).....	112
Figura 20: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 0.3 FL. OZ. (Amazon, 2019b)	113
Figura 21: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 2 FL. OZ. (Amazon, 2019c)...	113
Figura 22: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 4 FL. OZ. (Amazon, 2019d) ..	114
Figura 23: Scrubs Sun Skeeter – Insect Repellent + Sunscreen Wipes SPF 25. (Dobmeier Janitorial Supplies, 2019).....	114
Figura 24: Septone Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 125 ml. (Blackwoods, 2019a) .....	115
Figura 25: Septone Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 500 ml. (Blackwoods, 2019b) .....	115
Figura 26: Septone Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 1 l. (Blackwoods, 2019c).....	116
Figura 27: Military Products Field Shield – Insect Repellent & Sunscreen Towel SPF 25. (ITW Military Products, 2019).....	116
Figura 28: Protetor Solar Luvex FPS 30 com Repelente de Insetos. (Luvex, 2019a) .....	117
Figura 29: Protetor Solar Luvex FPS 60 com Repelente de Insetos. (Luvex, 2019) .....	117
Figura 30: Skedaddle! Insect Protection for Children with SPF. (United States Environmental Protection Agency (EPA), 2019).....	118
Figura 31: L'Oréal Paris Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 120 ml. (L'Oreal Paris, 2019a) .....	118
Figura 32: L'Oréal Paris Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 200 ml. (L'Oreal Paris, 2019b).....	119
Figura 33: Aerogard Sunscreen 30+ SPF with Insect Repellent. (Buchanan & Hinton, 2019).....	119
Figura 34: Off! Skintastic with Sunscreen SPF 30. (FakeTV, 2019).....	120

### 3. LISTA DE ABREVIACIONES

Abreviación	Descripción
B2B	Business to Business, en español empresa a empresa
B2C	Business to Consumer, en español empresa a consumidor
BD	Base de Datos
CEO	Chief Executive Officer, en español director ejecutivo
D-RAM	Dynamic Random Access Memory, en español memoria dinámica de acceso aleatorio
EPA	Environmental Protection Agency, en español Agencia de Protección Ambiental (Estados Unidos)
FCV	Factor Crítico de Vigilancia
FPS	Factor de Protección Solar
IC	Inteligencia Competitiva
ITW	Illinois Tool Works
KB	KiloByte
MB	MegaByte
MIT	Massachusetts Institute of Technology, en español Instituto de Tecnología de Massachusetts
NAFTA	North American Free Trade Agreement, en español Tratado de Libre Comercio de América del Norte
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
PDOM	Proceso Deductivo de Obtención de Marcas
PIOM	Proceso Inductivo de Obtención de Marcas
PIR	Post Implementation Review, en español Revisión Posterior a la Implementación
PyME	Pequeña y Mediana Empresa

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Abreviación	Descripción
SCIP	Strategic and Competitive Intelligence Professionals, en español Profesionales de Inteligencia Estratégica y Competitiva
SPF	Solar Protection Factor, en español Factor de Protección Solar
USD	United States Dollar, en español dólar estadounidense
UTN	Universidad Tecnológica Nacional
VeIC	Vigilancia e Inteligencia Competitiva
VeIE	Vigilancia e Inteligencia Estratégica
VINTEC	Programa Nacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

#### **4. RESÚMEN**

El presente trabajo es un estudio de caso, en el cual se analiza un fenómeno contemporáneo, más precisamente, la aplicación de vigilancia e inteligencia competitiva en una PyME argentina de la industria farmacéutica con el objetivo de mejorar la decisión de ampliar su portafolio de productos desarrollando un protector solar con repelente de insectos para piel. Para ello, en primer lugar, se avanzó explorando si era técnicamente factible la elaboración de un producto de esta naturaleza. Como el resultado fue afirmativo, se continuó el relevamiento identificando que empresas y a su vez que marcas lo desarrollaron; y bajo que presentaciones se comercializaron o comercializan. Producto de esta búsqueda, se encontró gran cantidad de información que, con su posterior tratamiento para convertirse en conocimiento, fue clave a la hora de tomar la decisión de avanzar en la ampliación del portafolio de la empresa con un producto de estas características.

Palabras claves:

Vigilancia e inteligencia competitiva

Vigilancia e inteligencia estratégica

Vigilancia tecnológica

Protector solar con repelente de insectos para piel

Portafolio de productos

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA



## 5. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que hoy en día las organizaciones operan dentro de entornos de gran dinamismo y competitividad, resulta de vital importancia detectar oportunidades y amenazas de forma temprana para actuar en consecuencia. Hay varios ejemplos de organizaciones que tuvieron grandes problemas e incluso sucumbieron debido a no detectar señales de forma oportuna, como es el caso de la mayoría de los fabricantes de tubo al vacío que no sobrevivieron a la aparición del transistor o yendo a un caso más concreto, la desaparición de Blockbuster y sus tiendas físicas ante la llegada de Netflix con su primer modelo de negocio de alquiler de películas por correo y posteriormente ofreciendo el servicio a través de la tecnología de streaming. En definitiva, hoy en día es clave para las organizaciones estar alertas ante cambios en el entorno que pudiesen beneficiarlas o perjudicarlas.

Por otro lado, la gran cantidad de información y su crecimiento exponencial representan un reto para las organizaciones en la actualidad. Según Internet Live Stats (2020) en 1991 existía 1 sitio web (el World Wide Web Project), para el año 2000 había 17.087.182, en 2010 se contabilizan 206.956.723 y en 2018 hay un total de 1.630.322.579. Otro ejemplo, es la cantidad de aplicaciones a patentes a nivel mundial. Según OMPI (2020) en 1990 hubo 1.980.936 aplicaciones a patentes, en 2000 5.507.739, en 2010 7.986.320 y en 2018 13.301.362 aplicaciones. Como se puede observar, existe una gran cantidad de información disponible y todo indica que continuara aumentando. Esta situación representa un desafío para las organizaciones (y las personas en general) ya que cada vez resulta más complejo buscar información y estar al tanto de las novedades.

Dada la clara necesidad de detectar señales para actuar en forma temprana y de la mano con la gran cantidad de información y su crecimiento exponencial, se han potenciado nuevas disciplinas tales como la vigilancia e inteligencia competitiva (VeIC). A grandes rasgos, la VeIC se dedica a capturar información, analizarla y obtener información de valor añadido con el fin de que las organizaciones pueden tomar mejores decisiones anticipándose al contexto.

La presente tesis se desarrolló a partir de un estudio de caso de aplicación de VeIC sobre una pequeña empresa argentina de la industria farmacéutica, dedicada a la elaboración de repelentes de insectos para piel. En el mismo, se utilizó esta disciplina con el objetivo de

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

tomar una mejor decisión respecto a ampliar el portafolio de la empresa con un producto innovador.

## **6. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la presente tesis, se aplicó VeIC sobre una PyME argentina de la industria farmacéutica, dedicada a la elaboración de repelentes de insectos para piel cuyo nombre es de carácter confidencial. Esta PyME tenía la necesidad de entender si existían productos protectores solares con repelente de insectos para piel ya que deseaban innovar con un producto de dichas características y dentro de sus fuentes de información habituales no había datos al respecto. Además, los expertos consultados indicaban que no existía tal clase de producto. Sin embargo, se encendieron las alarmas cuando los directivos de la empresa dieron por casualidad con un artículo que indicaba que la empresa L'Oréal había lanzado un producto de este tipo en Brasil. A partir de este momento, comprendieron que su estrategia de ampliar el portafolio de productos no podía estar librada al azar y necesitaban una disciplina que los organice dando lugar a la pregunta de investigación: ¿Cómo afecta la utilización de VeIC en la toma de decisión de ampliar el portafolio de productos de la PyME seleccionada?

La respuesta a la pregunta expuesta conlleva a varios aportes que brindó la tesis. En primer lugar, se resuelve una problemática puntual ya que, gracias a la VeIC, la empresa tratada pudo tomar una mejor decisión respecto a ampliar su cartera de productos. Desde el punto de vista teórico, se aumenta el conocimiento asociado a la VeIC debido a que se tiene un mayor entendimiento sobre cómo influye su utilización sobre la toma de decisión de ampliar un portafolio. Otro aspecto importante es que a través de la tesis se brinda un modelo de VeIC que puede ser utilizado en situaciones similares, es decir, cuando una empresa desee tomar una mejor decisión en referencia a extender su línea de productos. Finalmente, a partir de un caso de estudio de una pequeña empresa argentina se busca concientizar y fomentar el uso de VeIC en este sector.

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## **7. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **7.1. Pregunta de investigación**

¿Cómo afecta la utilización de VeIC en la toma de decisión de ampliar el portafolio de productos de la PyME seleccionada?

### **7.2. Hipótesis**

La utilización de VeIC contribuye a la mejora en la toma de decisión de ampliar el portafolio de productos de la PyME seleccionada.

### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo principal**

Determinar cómo afecta la utilización de VeIC en la toma de decisión de ampliar el portafolio de productos de la PyME seleccionada.

#### **7.3.2. Objetivos específicos**

- Especificar las necesidades de ampliación del portafolio de productos.
- Establecer la forma de utilización de VeIC.
- Determinar hallazgos que expliquen que la utilización de VeIC contribuye a la mejora en la toma de decisión de ampliar el portafolio de productos.

### **7.4. Metodología**

Bajo la tradición de estudio de caso y con un abordaje cualitativo se busca dar respuesta a la pregunta de investigación, objetivos e hipótesis planteada.

Tal como menciona Bonache (1998), los estudios de caso son el tipo de investigación más adecuados para construir o depurar teorías, analizar procesos de cambio organizativo, en los

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

estudios interculturales y para analizar fenómenos inusuales o secretos. La presente tesis busca construir y depurar teorías. Desde el punto de vista de la construcción, tal como se observa en la hipótesis, se estudia la relación causal entre dos variables y en referencia a depurar teorías se busca reafirmar los beneficios que una organización logra a la hora de utilizar VeIC.

El investigador, como participante, tiene la cercanía con el mundo a investigar: el estar ahí es un valor agregado y a la vez algo riesgoso por las interferencias inevitables. Según lo expuesto por Bachelard (1978), ningún observador es neutral frente a los hechos, entonces, se tomará una posición reflexiva y crítica, tomando conciencia de que está inmerso, atravesado, interferido por el mundo que observa, que las interpretaciones que hace fueron pre-interpretadas por otros, que opera con interpretaciones de interpretaciones, lo cual reclama vigilancia epistemológica. Un punto interesante para destacar es que: “El estudio de casos no contiene un sesgo hacia la verificación de las nociones preconcebidas del investigador más marcado que otros métodos de investigación. Al contrario, la experiencia indica que el estudio de casos contiene un mayor sesgo hacia la falsación de nociones preconcebidas que hacia la verificación” (Flyvbjerg, 2004).

Tal como indica Mendizábal (2007), un diseño flexible habilita a volver sobre los pasos, a redundancias y retroalimentaciones para enriquecer tanto la base empírica como la teórica (conceptual). De esta forma, se “modela” la investigación sin clausuras, con articulaciones e interacciones entre los diferentes componentes del proceso de investigación, eso sí, sin incoherencias lógicas, ni desvíos de las directrices iniciales.

Según Ynoub (2010), independiente del diseño son distinguibles tres momentos en todo proceso de investigación: sincrético e ideatorio, analítico y sintético. El “sincrético e ideatorio”, es de búsqueda y revisión de la bibliografía, documentos, artículos, trabajos, investigaciones con el fin de conocer el estado del arte, fijar propósitos, preguntas, objetivos, elaborar el marco conceptual. El segundo momento es el “analítico”, incluye la elección del instrumento de recolección de datos, la definición de la unidad de análisis, el muestreo, instrumentos de recolección, criterios de calidad, validez y confiabilidad, la recolección y registro de los datos para producir el material empírico. Por último, el “sintético”, que es el tratamiento, análisis e interpretación de datos, con sus consiguientes actividades de reducción, síntesis e integración, de descubrimiento de relaciones conceptuales de base y de

otras más complejas o sustantivas. Las conclusiones son la etapa de convergencia, síntesis conceptual que deberá alinearse con las preguntas, objetivos, hipótesis y con el marco conceptual. Aquí, se elevará el objeto final (ilustrado) con una nueva unidad de sentido y significado.

Esta investigación es un estudio de caso, centrado en el estudio de una práctica específica. Tal como indica Stake (1994), el estudio de casos es una estrategia beneficiosa, pues permite combinar instrumentos de recolección de datos: entrevistas, encuestas, observación participante, historias de vida, análisis documental, operar con unidades de análisis complejas. Pero, lo importante, es que domina la indagación cualitativa del objeto por sobre la metodología y técnicas, éstas se subordinan al caso y no a la inversa. La investigación se mueve sin tantas ataduras, por tanto, los conceptos organizadores pueden llegar a modificarse o cambiar, y se apoya fuertemente en la experiencia del investigador, con vistas a la comprensión del caso sin pretensión de generalizaciones.

Finalmente, con el objetivo de tener un mayor entendimiento y detalle sobre el tipo de estudio de caso de abordado en la tesis, se clasifica según lo que exponen Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2020) de acuerdo con su finalidad, número de casos o unidades, tipo de datos recolectados, temporalidad y alcance. En primer lugar, en base a su finalidad se puede clasificar como instrumental desde la óptica que busca proveer de insumos de conocimiento a un tema o problema de investigación. Desde el punto de vista del número de casos o unidades, de acuerdo con los autores antes mencionados y bajo las citas de Yin (2013 y 2011), Goddard (2009) y Chmiliar (2009), es un caso con unidad holística, es decir, todo el caso se tomará como una sola unidad de análisis. En referencia al tipo de datos recolectado se clasifica en cualitativo ya que viene de la mano con el enfoque seleccionado para desarrollar la tesis en sí. Tomando la temporalidad se identifica como temporal debido a que su duración no es prolongada, es decir, dura un año o menos. Y finalmente, de acuerdo con su alcance, es de tipo explicativo ya que busca explicar una relación entre variables dentro del caso estudiado.

#### **7.4.1. Criterios de calidad**

El diseño de las actividades de investigación debe articular de manera coherente los distintos componentes del proceso: propósitos, preguntas, objetivos, hipótesis, marco conceptual,

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

métodos e instrumentos. De modo que, desde el primer momento, el aseguramiento de la calidad del proceso es esencial.

En las investigaciones cualitativas la calidad plantea un dilema, cómo asegurarla sin recurrir a los criterios que provienen de las ciencias “duras”, operar sin estándares metodológicos positivistas en las ciencias sociales.

Diferentes autores sostienen que es posible con criterios propios, adaptados a cada investigación cualitativa. Mendizábal (2007), elaboró una serie de criterios que abrevó de varias fuentes conceptuales de reconocidos metodólogos e investigadores: Guba y Lincoln (1994), Searle (1997 y 2007) y Stake (2007). Formula cuatro criterios de calidad a seguir en las investigaciones cualitativas: credibilidad, transferibilidad, confirmabilidad y seguridad y/o auditabilidad.

Por supuesto, estos criterios carecen de la “dureza” que solicitan los estándares tradicionales positivistas porque la perspectiva es otra, los objetos de conocimiento se construyen de otra manera, la inteligibilidad se dirige a la comprensión, además en ese juego, el investigador no se aparta totalmente del objeto que instruye, está implicado e interferido por él. Igualmente, la idea de fondo es la misma acordar un marco común para analizar y evaluar el proceso, los resultados.

La autora citada, presenta una serie de operaciones de resguardo, de garantías, y la primera tarea, es hacer un registro minucioso y transparente de los hechos, fenómenos, testimonios o documentación vinculados con el objeto de estudio. De este modo, al hacerse explícitos y públicos, la credibilidad y confiabilidad aflora y se desvanece el halo de oscuridad y arbitrariedad.

### **7.4.2. Fuentes de información**

En referencia a las fuentes de información en concreto, se realizaron entrevistas abiertas a expertos pertenecientes a la organización, más precisamente, al gerente general y al gerente de planta con el objetivo de definir en forma clara y precisa las necesidades de aplicación de VeIC. Dichas entrevistas arrojaron que la empresa requería contar con información en sobre productos protectores solares con repelente de insectos con el objetivo de ampliar su portafolio.



Luego, para dar respuesta a la necesidad de la organización y como parte del modelo y trabajo de VeIC utilizado, las fuentes de información consultadas fueron: base de datos de patentes WIPO, páginas webs oficiales de las empresas y marcas; y otras paginas webs no oficiales encontradas utilizando el buscador Google. En el transcurso de la tesis se puede observar como a través de procesos sistemáticos que cascadean desde patentes, empresas, marcas y hasta llegar a productos, se puede tomar dimensión de cada uno de estos puntos de forma clara y consistente.

Además, al finalizar cada una de las etapas de VeIC, se llevaron adelante entrevistas abiertas a los mismos expertos internos que se consultaron en la etapa de definición de necesidades, para validar el paso a paso del trabajo de VeIC.

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## **8. MARCO TEÓRICO**

### **8.1. Definición de VeIC**

Para comenzar, se expondrán varias definiciones de VeIC desde el punto de vista de varios autores:

Tal como indica Pérez (2018), “La VeIE es un método organizado y sistemático para recopilar información estratégica sobre las operaciones de una organización y tomar una decisión con menor grado de incertidumbre, [...], cuyo reto es el de detectar oportunidades y anticiparse a los cambios a partir de una gestión eficiente de la información científica, tecnológica y de mercado.”

Según Ortoll y Garcia (2015), “la inteligencia competitiva es una técnica de gestión que ofrece un marco metodológico para establecer los mecanismos necesarios para capturar información del entorno, analizarla y obtener información de valor añadido para aplicarla al proceso de toma de decisiones en cualquier parte de la cadena de valor de las organizaciones.”

Sharp (2009) expone que “la inteligencia competitiva es conocimiento y conocimiento previo sobre todo el entorno empresarial que se traduce en acción.”

Para Palop y Vicente (1999a), “la vigilancia se puede definir como el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma por poder implicar una oportunidad u amenaza para esta, con el fin de tomar decisiones y actuar más eficazmente.”

Gibbons y Prescott (1996) mencionan que "la inteligencia competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisión en el momento oportuno".

Por su parte, Gilad (1992) expone que "la inteligencia competitiva es el acceso a tiempo al conocimiento e información relevantes en las distintas fases de la toma de decisión".

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Shrivastava y Grant (1985) definen a la VeIC como "el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisión estratégica".

De esta manera se mencionan definiciones a lo largo de treinta años donde se puede resumir que la VeIC es una disciplina que se dedica a capturar información, analizarla y obtener información de valor añadido con el fin de que las organizaciones pueden tomar mejores decisiones anticipándose al contexto.

Además, tal como indican Ortoll y Garcia (2015) existen otros términos para expresar el concepto de VeIC, a continuación, se cita un extracto del libro que deja claro este punto: “El término empleado para definir la función de inteligencia en las organizaciones no es unánime, puesto que dentro de la comunidad científica y profesional tanto la función como el proceso de inteligencia reciben diferentes denominaciones. Términos como inteligencia competitiva, business intelligence o inteligencia del negocio, inteligencia económica, environmental scanning, marketing intelligence o inteligencia de mercado, e inteligencia territorial son habituales para denominar actividades similares. A grandes rasgos se constata que la expresión inteligencia competitiva es la más aceptada en el mundo anglosajón, mientras que inteligencia económica es la que prevalece en la tradición francesa. Así mismo hay una tercera corriente donde el término business intelligence o inteligencia de negocio es empleado como sinónimo de inteligencia competitiva. El denominador común de todas estas expresiones es la gestión estratégica de la información para la toma de decisiones y la acción.”

Adicionalmente, en la tabla a continuación, se explica que es y que no es VeIC según Hickman (2010) donde se tomó esta información de Fuld (2001) e Imperato (1998):

¿Qué es la VeIC?	¿Qué no es VeIC?
Información que ha sido analizada al punto de tomar una decisión.	Espionaje. Espiar implica actividades ilegales o no éticas. Es una actividad rara, ya que la mayoría de las corporaciones no quiere ir a tribunales o perturbar a los accionistas.
Una herramienta para alertar a la gerencia sobre el reconocimiento temprano de amenazas y oportunidades.	Una bola de cristal. La VeIC proporciona a las corporaciones buenas aproximaciones de la realidad a corto y largo plazo. No predice el futuro.
Un medio para entregar evaluaciones razonables. La VeIC ofrece aproximaciones del mercado y la competencia. No es un vistazo a los libros financieros de un rival. Las evaluaciones razonables son lo que los empresarios modernos necesitan y desean de forma regular.	Búsqueda en bases de datos. Las bases de datos ofrecen precisamente eso, datos. No masajean ni analizan los datos de ninguna manera. Ciertamente, no reemplazan a los seres humanos que toman decisiones al examinar los datos y aplicar su sentido común, experiencia e intuición.
Una forma de vida, un proceso. Si una empresa utiliza la VeIC de la forma en que debe usarse, se convierte en el trabajo de todos, no solo del personal de planificación estratégica o de marketing. Es un proceso mediante el cual la información crítica está disponible para aquellos que la necesitan.	Un trabajo de una persona inteligente. Un CEO puede nombrar a una persona como el jefe de VeIC, pero una persona no puede hacerlo todo.

Tabla 1: ¿Qué es y qué no es la VeIC? (Hickman, 2010)

## 8.2. Historia y evolución de la VeIC

La VeIC no es un concepto nuevo, tal como indica Ortoll y Garcia (2015): “existen indicios que a lo largo de los siglos las estrategias estatales (bélicas, políticas o comerciales) y empresariales estaban basadas en la inteligencia capturada mediante redes de colaboradores o de instituciones creadas con esta finalidad.”

Hay ejemplos que muestran que hace miles de años se utilizaba inteligencia en el ámbito militar y luego se extendió al ámbito comercial. Por supuesto, esta inteligencia era incipiente y no tenía el sustento que posee hoy en día, sin embargo, el fin era el mismo: tomar mejores decisiones para ser más competitivo.

Teniendo en cuenta la historia reciente, la VeIC como disciplina ha ido creciendo. En diferentes países se encuentran prácticas impulsadas tanto por el sector público como por el privado. El país pionero en la inteligencia competitiva es Japón, seguido por Estados Unidos. Luego, se fueron sumando otros países como Suecia en los años setenta; Reino Unido, Corea del Norte, Canadá, Francia e Israel en los ochenta; y Nueva Zelanda y España en los noventa. En Argentina en el año 2010, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva pone en marcha el Programa Nacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

(VINTEC) con el fin de promover, sensibilizar y gestionar actividades sobre este tópico. (Guagliano, Villanueva, Perez & Sánchez Rico, 2019; Guía Nacional de Vigilancia e Inteligencia Estratégica (VeIE): Buenas prácticas para generar sistemas territoriales de gestión de VeIE, 2015)

Además de esta evolución desde el punto de vista geográfico, Prescott (1999) explica la evolución de la VeIC en las organizaciones, teniendo en cuenta cuatro fases conceptuales. La primera fase se caracteriza por la obtención de conocimiento de los clientes (años sesenta), la segunda se enfoca en el análisis de la industria y los competidores (años ochenta), la tercera etapa se caracteriza el aumento de la profundidad y la amplitud de la inteligencia competitiva con el objetivo de obtener conocimiento del entorno económico, político, tecnológico y legislativo y de esta forma centrar la VeIC en la toma de decisiones estratégica (años noventa). Por último, el autor indica que la VeIC será en un futuro una fuente de ventaja competitiva.

Por otro lado, se expondrá una la tabla resumen del autor donde muestra la evolución de la VeIC a lo largo de los años. Es importante destacar que para la elaboración de la misma se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- El análisis histórico comienza en el período 1960 - 1970. La redacción académica y la actividad de los profesionales fueron limitadas antes de 1970.
- El análisis y la discusión de los periodos históricos se centra en las empresas de vanguardia. Se eligieron las principales firmas porque representan el estado de la técnica dentro de un período particular. Dado que muchas empresas están comenzando a implementar programas de inteligencia competitiva, es importante reconocer que tanto el campo de la IC como un programa dentro de una empresa en particular siguen un camino evolutivo.
- En tercer lugar, el análisis histórico se centra en América del Norte y, en menor medida, en Europa occidental y Australia.
- La literatura académica de la teoría organizacional y la gestión estratégica ha tenido un impacto limitado en la práctica de la VeIC. En este sentido, el autor se basó en la literatura solo en la medida en que se relacione directamente con la VeIC.

Período	Previo a 1980	1980-1987	1988-1999	Posterior a 2000
Estados	Toma de datos de la competencia	Análisis de industria y competidor	VeIC	VeIC como una capacidad esencial
Eventos	Libro Estrategia Competitiva (1980) de Porter	Fundación de la Sociedad de Profesionales de VeIC (Strategic & Competitive Intelligence Professionals - SCIP)	Establecimiento de la revista Competitive Intelligence Review	Cursos de VeIC impartidos en escuelas de negocios de todo el mundo
<b>Atributos</b>				
Grado de Formalidad	Informal	Emergen unidades formales	Formal	Integración de informales y formales
Orientación	Táctica	Táctica	Mixta	Estratégica
Análisis	Pequeño o ninguno	Limitado y cuantitativo	Cuantitativo y cualitativo	Énfasis cualitativo
Atención de la alta gerencia	Baja	Limitada	Moderada	Alta
Vínculo con los procesos de toma de decisiones	Bajo	Débil	Fuerte	Directo
<b>Localización</b>				
Ubicación principal del personal de IC	Bibliotecas / Marketing	Planeamiento / Marketing	Marketing / Planeamiento / Unidad de VeIC	Unidades de VeIC / Marketing / Planeamiento
<b>Cuestiones Claves</b>				
Cuestiones Claves	Desarrollo de habilidades en adquisición de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de caso de negocio para VeIC</li> <li>- Imagen espía</li> <li>- Desarrollo de habilidades analíticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostración de la entrada de la línea inferior</li> <li>- Demanda y oferta de VeIC</li> <li>- Contrainteligencia</li> <li>- IC internacional</li> <li>- Tecnología de la VeIC</li> <li>- Rol de las tecnologías de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los procesos en paralelo de VeIC de multinacionales</li> <li>- VeIC como aprendizaje</li> </ul>

Tabla 2: Evolución de la inteligencia competitiva. (Prescott, 1999)

### 8.3. Diferencia entre datos, información e inteligencia

Un punto clave a la hora de hablar de VeIC es entender cual es la diferencia entre datos, información e inteligencia. Para ello, es importante tener en cuenta la pirámide que expone Sharp (2009):

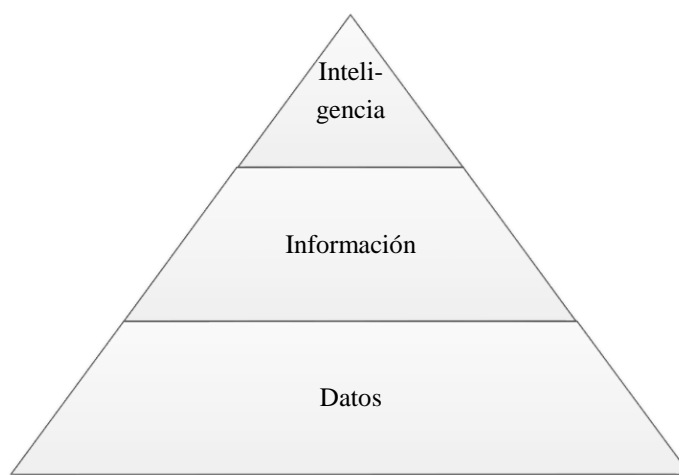


Figura 1: Pirámide de datos, información e inteligencia. (Sharp, 2009)

En primer lugar, los datos son el segmento más grande, disponible, fácil de recopilar y más personas pueden conseguirlo. Esto se dificulta con la información y en mayor medida con la inteligencia. Además, los datos requieren menor habilidad para obtenerlos y su valor es bajo. A medida que ascendemos en la pirámide se requiere mayor habilidad por parte de las personas y el resultado obtenido es de mayor valor. La inteligencia es realmente la punta y la parte superior de la pirámide, y este aspecto visual es un verdadero reflejo de lo antes mencionado. La pirámide va en una sola dirección, no se puede acceder a la inteligencia sin datos, pero se puede tener datos sin inteligencia. Finalmente, resulta importante mencionar que el objetivo de la VeIC es recopilar datos precisos y actuales, luego usar esos datos para pasar a la información y de allí a la inteligencia.

Las empresas a menudo creen que la información y la inteligencia son lo mismo. Aquellos que creen en esto tienen un enfoque limitado de lo que es valioso para su organización. Usar información es una clara desventaja. La información es importante, y sin duda un gran paso adelante de los datos, sin embargo, es necesario utilizar inteligencia para estar a la altura del contexto actual.



Resulta interesante ver el siguiente ejemplo propuesto por la misma autora para entender como los datos se transforman en información y por último en inteligencia:

Datos	A pesar de la economía sombría en 2008, la Oficina de Censo informó en 2009 que el ingreso medio de los hogares en 2007 creció un 1% en el último año, después de ajustar la inflación, de USD 49.586 a 50.233.
Conclusión	La economía debe ser mejor de lo informado o creído.
Información	Cuando se segmenta el ingreso por grupos de edad, solo se incrementó un segmento, las familias de 55 a 64 años. El número de hombres y mujeres que trabajan en este grupo de edad aumentó 2.3 a 6.4 puntos porcentuales, respectivamente. Tanto el número de familias que trabajan como sus ingresos aumentaron. Ellos están en su apogeo de años y posponen la jubilación.
Inteligencia	Lo que parecen buenas noticias (aumentar el ingreso familiar) es engañoso. Todos los grupos de hogares, excepto los mayores de 55 años están perdiendo terreno.
Nueva Conclusión	Mercado solo para aquellos hogares en el rango de edad de 55-64. O mercado diferente a los menores de 55 años.

Tabla 3: Ejemplo de datos, información e inteligencia. (Sharp, 2009)

## 8.4. Enfoques utilizados en VeIC

### 8.4.1. Enfoque basado en las fuerzas de Porter

Según Porter (1980), los cinco fuerzas que determinan la competitividad de una empresa son las siguientes:

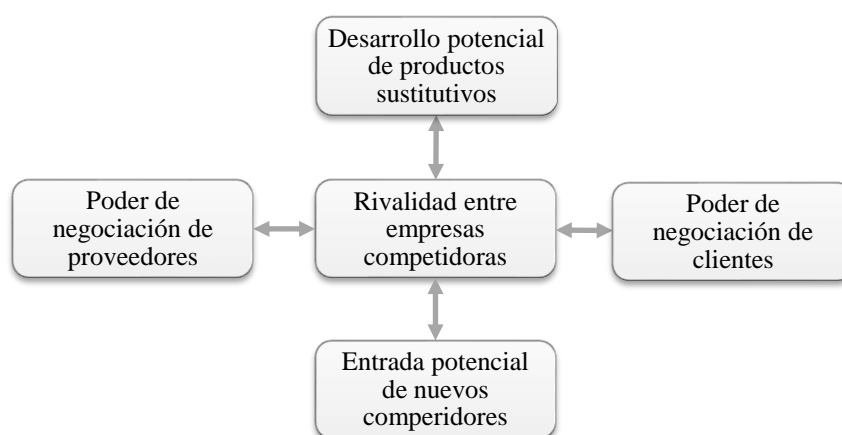


Figura 2: Las cinco fuerzas de competitividad. (Porter, 1980)

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Tomando el modelo antes mencionado como base, Martinet y Ribault (1989) exponen que la VeIC debe realizarse sobre los siguientes cuatro ejes o tipos de inteligencia:

### **Inteligencia tecnológica**

Encargada del seguimiento de los avances del estado de la técnica y particularmente de las tecnologías disponibles, de las emergentes o las que acaban de aparecer, en la medida que sean capaces de intervenir en productos o procesos de la empresa. Este tipo de inteligencia se utiliza dentro de los siguientes tópicos: avances científicos y técnicos, productos y servicios, procesos de fabricación, materiales y su cadena de transformación, tecnologías y sistemas de información.

### **Inteligencia competitiva**

Centrada en los competidores actuales, potenciales y aquellos que poseen productos sustitutivos. En este grupo podemos mencionar los siguientes ejemplos de estudio sobre los competidores: destino de las inversiones, productos / servicios que ofrecen, circuitos de distribución, tiempos de respuesta, tipos de clientes y grado de satisfacción, su organización y su capacidad financiera.

### **Inteligencia comercial**

Estudia los datos referentes a clientes y proveedores. Como ejemplo, podemos mencionar los siguientes aspectos a analizar: los mercados, los clientes desde el punto de vista de la evolución de sus necesidades y su solvencia, los proveedores teniendo en cuenta sus estrategias de lanzamiento de nuevos productos y sus propios proveedores; y la mano de obra del sector.

### **Inteligencia del entorno**

Encargada de observar aspectos sociales, legales, medioambientales y culturales que configuran el marco de la competencia. A continuación, se enuncian algunos ejemplos relacionados con este grupo: creaciones de nuevas leyes y modificaciones de existentes, el medioambiente y la evolución en su cuidado, la situación económica, política y social, entre otros.

Según este enfoque, la inteligencia tecnológica, competitiva, comercial y del entorno componen la VeIC. Cada uno de estos grupos están relacionados entre sí y es necesario desarrollar todas de manera integral si se quiere obtener una visión en conjunto.

#### **8.4.2. Enfoque basado en Factores Críticos de Vigilancia (FCV)**

En contrapartida de lo anterior, dada la limitación de recursos y la abundancia de información, Jakobiak (1991) propone un enfoque más selectivo basado en una elección inicial de los aspectos o zonas a vigilar, a partir de los factores críticos de éxito definidos por Rockart (1982). Estos factores representan aquellos aspectos de la organización que son de vital importancia para su supervivencia, por lo que resulta imperiosamente necesario estar bien informados acerca de los mismos. Como ejemplo, podemos citar un estudio que menciona Jakobiak (1991) sobre la industria francesa automotriz donde se llegó a la conclusión de que, en 1980, los factores críticos eran: 1) la calidad y eficiencia de los modelos, 2) la eficacia de la red de concesionarios, 3) el control estricto de los costes de producción, 4) el respeto de las normas energéticas y 5) la conservación de la paz social de las empresas.

Otro ejemplo, es el caso del grupo cosmético francés L'Oréal que mencionan Palop y Vicente (1999a) citando a Werner (1994) donde la organización se centra en una serie de factores críticos agrupados en siete orientaciones. Los mismos se detallan a continuación:

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Orientaciones	Factores críticos de vigilancia
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación de las mujeres en el año 2000</li> <li>- Efectos del envejecimiento de la población en el mercado</li> </ul>
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés de los competidores por las novedades tecnológicas</li> <li>- Evolución de las fronteras entre los sectores de la salud, industria agroalimentaria y belleza</li> </ul>
Geografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las nuevas oportunidades de mercados emergentes: China, India</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas moléculas desarrolladas en Estados Unidos y Japón</li> <li>- Investigación japonesa en biotecnología</li> <li>- Polvos cerámicos</li> </ul>
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de los canales de distribución</li> </ul>
Legislación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efecto de la unificación europea en el campo de la salud</li> <li>- Reducción de los gastos en salud en Alemania</li> </ul>
Geopolítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consecuencias del surgimiento de nuevos bloques económicos: NAFTA, Asia-Pacífico</li> </ul>

Tabla 4: Ejemplo de factores críticos del grupo cosmético francés L'Oréal. (Palop & Vicente, 1999a)

El éxito del modelo de VeIC de L'Oréal se basa en los siguientes puntos: a) detección y apropiación de información útil por los actores de la empresa; b) un sistema de circulación rápida. Implica a sus 1.500 investigadores quienes elaboran un formulario que contiene información sensible. De ahí pasan a la Dirección Gral. de Investigación, organizándose en una base de datos, de la cual se obtiene un boletín semanal que es difundido a los responsables de investigación del grupo. Estos a su vez cierran el flujo de este sistema al interactuar con sus investigadores; c) en su célula de vigilancia de patentes trabajan 5 personas; d) el empleo de técnicas de análisis especializado como las bibliométricas y cuantitativas; e) la utilización de mecanismos complementarios como conferencias internas, sesiones de sensibilización, informes de actualización y boletines dirigidos; y f) la introducción un puesto central dentro de la Dirección General de Investigación que actúa como animador de la red de vigilantes a nivel internacional y de garante de la buena difusión de la información y sobre todo de su explotación dentro del grupo.

## 8.5. Proceso de VeIC

En el proceso de VeIC se llevan a cabo distintas etapas que varían dependiendo del autor. Por ejemplo, Palop y Vicente (1999a) plantean tres funciones básicas: observar, analizar y utilizar. Por su parte, Rodríguez y Escorsa (1998) proponen que la VeIC se realice a través de seis etapas: planificación, selección de fuentes, análisis, difusión, decisión y acción. Por otro lado, la Agencia de Navarra de Innovación (2007) propone las siguientes cinco etapas: definición de necesidades, búsqueda y recogida, tratamiento, difusión y protección, y uso de la información. Por supuesto, independientemente del proceso que se utilice, se espera que el resultado de aplicar VeIC sea el mismo.

A continuación, se procederá a explicar en forma detallada el enfoque propuesto por la Agencia de Navarra de Innovación (2007):



Figura 3: Proceso de inteligencia competitiva. (Agencia de Navarra de Innovación, 2007)

### 8.5.1. Definición de necesidades

La etapa de definición de necesidades comprende identificar las necesidades para definir los factores críticos de vigilancia, analizar los medios y recursos internos, implicar a los colaboradores de la empresa y definir el presupuesto de la VeIC.

En primer lugar, es necesario identificar que es realmente importante y prioritario para la organización. Estos temas de vital interés son los llamados factores críticos de vigilancia y son el punto de partida de la VeIC. Luego de entender de forma clara que necesita la empresa, se debe analizar los medios y recursos que pueden ayudar a recoger, analizar y utilizar la información. En tercer lugar, es necesario implicar a toda la organización por lo que es de vital importancia que el compromiso provenga con fuerza desde la alta gerencia. Además, no se deben olvidar los actores externos que colaboran con las empresas, por ejemplo, clientes, subcontratistas, distribuidores, proveedores, etc. Finalmente, dentro de la etapa de definición de necesidades es importante tener en cuenta el presupuesto que va a ser destinado a esta actividad. Aquí es clave identificar si va a existir un equipo dedicado a la VeIC o no,

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

el costo del tiempo invertido por toda la organización, el acceso a la información paga como pueden ser BDs, suscripciones a revistas, compra de informes, etc.

### **8.5.2. Búsqueda y recogida**

Esta etapa es esencial en el proceso de vigilancia estratégica. Permite adquirir la información que dará respuesta a las necesidades de la empresa transformando la misma en conocimiento para utilizarse en la toma de decisiones.

Aquí, se determina cuáles son las fuentes de información y palabras clave que dan respuesta a las necesidades de la empresa. Para ello se recomienda, analizar si la información necesaria se encuentra dentro de la empresa, utilizar la red de contactos (clientes, proveedores, colaboradores en general), consultar en una asociación u organismo profesional relacionado con la actividad de la empresa y/o utilizar internet.

Luego de identificar las fuentes de información se debe recoger la misma. Siempre y cuando sea posible se debe automatizar el proceso de extracción. Esa automatización se logra a través de la utilización de herramientas de software que pueden ir desde un sencillo procesador de texto hasta herramientas más sofisticadas de análisis semántico. Por supuesto, es importante destacar que, la utilización de software no solo se da en esta etapa, sino que puede acompañar a todas las etapas del proceso de VeIC.

### **8.5.3. Tratamiento**

Aquí se busca convertir la información obtenida en conocimiento, es uno de los pasos más importantes y delicados de la VeIC. La misma se lleva a cabo a través de la validación de la información y su uso para producir conocimiento.

Respecto a la validación de la información, es importante comprobar la pertinencia y veracidad. La información es pertinente cuando concuerda con las necesidades planteadas inicialmente y veraz cuando es auténtica y contrastable.

Luego de validar la información, es necesario tratarla y producir conocimiento para que se puedan tomar decisiones. Para producir conocimiento la información debe ser puesta en

contacto y enriquecida por los expertos implicados en el proceso ya sean internos o externos de la empresa.

#### **8.5.4. Difusión y protección**

Dentro de la organización deben existir mecanismos que ayuden a circular la información y que generen una cultura de intercambio. Es fundamental facilitar la información adecuada a la persona adecuada para que pueda tomar decisiones en tiempo y forma.

Además, la información y sobre todo el conocimiento es un activo de la organización. La protección de este es fundamental para la empresa ya que puede ser utilizada por sus competidores. Es clave asegurarse que no haya fugas de información sensible por lo que es necesario que la empresa defina políticas claras para sus sistemas de información.

#### **8.5.5. Uso**

Aquí es donde se presenta el resultado de la VeIC ya que se busca tomar decisiones apropiadas con el menor riesgo posible a través del conocimiento/inteligencia que se generó como resultado de transformar los datos e información en bruto.

### **8.6. Roles dentro de la VeIC**

Según Palop y Vicente (1999a) hay dos grandes tipos de actores dentro de la VeIC. Los que forman la red interna integrada por el personal de la empresa y/o ligado a través de colaboraciones estables y los que integran la red externa que son el resto de las personas que forman parte del círculo profesional de la red interna. En las redes internas podemos distinguir el rol de observador, analista, decisor y animador. Es importante destacar que en pequeñas organizaciones es normal que estos roles se solapen en una persona.

Las principales funciones del observador es la búsqueda, captación y difusión de la información. El rol observador lo tendrá toda persona que tenga contacto con el entorno de la organización y dependiendo de su situación en la empresa manejará información documental poco tratada o informal. Además, con el objetivo de descentralizar la VeIC y hacer participar a toda la empresa, entre los que pueden desempeñar el rol de observador se encuentran los miembros del equipo de compras, servicio de post-venta, servicio de distribución, comerciales, documentalistas, investigadores (lectores) entre otros. A grandes

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

rasgos, podemos decir que la principal función de los observadores es transformar los datos en información.

En referencia a los analistas, su función principal es el tratamiento, análisis y validación de la información captada por los observadores. La característica de este rol es la traducción de la información captada para que pueda ser utilizada por los decisores. Aquí se encuentran los expertos, los mismos son muy importantes para la organización ya que facilitan el acceso al conocimiento tácito, al expertise y al saber-hacer específico sobre un tema. Ellos son los encargados de transformar la información en inteligencia.

El rol decisor está formado por gerentes y directivos que toman la información tratada (inteligencia) por los analistas para tomar mejores decisiones. Es importante destacar que la red de decisores es la menos estructurada y en el caso de la dirección general sigue habiendo una cantidad importante de información de carácter verbal.

Es fundamental que exista el rol de animador para el funcionamiento de la VeIC dentro de la organización. El mismo debe ser cercano a los decisores y de ser posible al máximo responsable de la organización, de forma que lo implique en esta actividad. Este rol juega un papel determinante sensibilizando y dando a conocer las ventajas de la VeIC en toda la organización. Debe interactuar con los observadores, analistas y decisores de tal forma que todos trabajen de forma articulada para llevar adelante esta disciplina de la forma más eficientemente posible. El animador es el máximo responsable de la VeIC en la organización.

Por último, independientemente del rol, resulta importante citar las pautas del código de ética para profesionales de VeIC propuesto por SCIP (2019): “a) eleva la profesión: esforzarse continuamente para aumentar el reconocimiento y respeto de la profesión; b) siempre en cumplimiento: cumplir con todas las leyes aplicables, nacionales e internacionales; c) transparente: relevar con precisión toda la información importante, incluida la identidad y la organización, antes de todas las entrevistas; d) sin conflictos: evitar conflictos de intereses en el cumplimiento de sus funciones; e) honesto: proporcionar recomendaciones y conclusiones honestas y realistas en la ejecución de los deberes; f) actuar como embajador: promover este código de ética dentro de la empresa, con contratistas externos y dentro de toda la profesión y g) alineado estratégicamente: cumplir fielmente con las políticas, los objetivos y las directrices de la empresa.”



## **8.7. VeIC reactiva y proactiva**

Como menciona Ortoll y Garcia (2015) podemos distinguir dos tipos de VeIC según el perfil de los directivos y las características del entorno donde opera la organización. De esta forma, en entornos estables y de baja competitividad, la sensación de seguridad fomenta actitudes más pasivas que se traducen en la adopción de una inteligencia competitiva reactiva, mientras que en entornos dinámicos y de alta competitividad se genera incertidumbre lo que conlleva a realizar inteligencia competitiva de forma proactiva. Por supuesto, el tipo de inteligencia (reactiva o proactiva) influye en la manera de organizar la función de inteligencia.

Ortoll & Garcia (2015) definen a la inteligencia reactiva de la siguiente manera:

“En la inteligencia reactiva la búsqueda de información está motivada por un problema concreto y orientada a dar apoyo puntual a la toma de decisiones inmediatamente. Su utilidad es clara para los directivos, puesto que la información recogida se incluye directamente dentro del proceso de toma de decisiones. Los proyectos de inteligencia reactiva están acotados en el tiempo, las necesidades de información están muy claramente identificadas, las fuentes de información son muy concretas y los productos de información resultantes acostumbran a estar muy definidos.”

Por otro lado, definen la inteligencia proactiva como:

“... la inteligencia proactiva es exploratoria y no está directamente relacionada con un problema predefinido, y sus beneficios se miden con menos facilidad. Los proyectos de inteligencia proactiva no están acotados en el tiempo, representan una función sistemática dentro de la organización, las necesidades de información son menos concretas, las fuentes de información son más amplias y los productos de información resultantes son más variados. Implica una manera de pensar organizacional que se traslada en una forma de actuación de toda la organización. La inteligencia proactiva reconoce que la ausencia de acontecimientos dramáticos no asegura una ausencia de amenazas competitivas, y, por lo tanto, está orientada a la detección de señales de alerta y prevención de riesgos.”

## **8.8. Razones para practicar VeIC**

Existen varias razones por las cuales una organización necesita realizar VeIC. A continuación, se explican y ejemplifican estas razones agrupadas en cinco categorías, tal como exponen Palop y Vicente (1999b). Las mismas son: anticipar, minimizar riesgos, progresar, innovar y cooperar.

### **8.8.1. Anticipar**

Detectar oportunamente los cambios relevantes en el entorno de la organización. Esto es, detectar nuevas tecnologías, mercados, competidores, etc. Un ejemplo de este tipo de VeIC es el que realizó la empresa norteamericana de electrodomésticos Whirlpool Co., en el invierno de 1963 – 1964 cuando detectó rumores sobre innovaciones en tejidos sin necesidad de planchado. El conocimiento de esta información le permitió a la compañía analizar el mercado potencial y formar al personal sobre el nuevo desarrollo. Como consecuencia de esto, 4 meses después del lanzamiento de las nuevas prendas, Whirlpool lanzaba la primera lavadora y secadora con ciclos para este nuevo tejido. Gracias a la inteligencia competitiva, la empresa se adelantó un año respecto a la competencia con todo lo que esto implica.

### **8.8.2. Minimizar riesgos**

Identificar amenazas para la organización que provengan de nuevos productos, normativas, competidores, etc. Como ejemplo se puede mencionar un caso que permitió evitar barreras no arancelarias en mercados exteriores. Es el de una empresa de Alicante, España que en 1991 comienza a utilizar inteligencia competitiva sobre todo tipo de barreras que dificulte la distribución de sus productos en sus principales mercados. Esto se debió ya que vio detenida su mercancía en la frontera canadiense por no tener las grapas de embalaje conforme a las normativas del país. Al tratarse de artículos de temporada, la repercusión de costes fue elevada para la compañía. La repetición de estos hechos por los frecuentes cambios genera una complejidad que requiere no solo de su conocimiento, sino de su detección a tiempo.

### **8.8.3. Progresar**

Reconocer los puntos fuertes y débiles frente a la competencia y frente a las necesidades de los clientes. En este punto podemos citar un ejemplo de 1985 donde un importante fabricante de semiconductores decide abandonar el mercado de memorias de 64 KB D-RAM dado que la empresa venía perdiendo cuota de mercado, sin que los competidores hayan analizado la causa de esa decisión. La realidad es que la empresa se había concentrado en el desarrollo de las siguientes generaciones de memoria D-RAM de 256 KB y 1 MB y de esta forma volvió al mercado y se estima que en su liderazgo dobló la cuota de sus competidores.

### **8.8.4. Innovar**

Detectar oportunidades de mejora e ideas innovadoras en el mercado. Aquí podemos mencionar el caso de Fanuc, spin off de la empresa japonesa Fujitsu desde 1972, quien comenzó a realizar inteligencia competitiva buscando oportunidades sobre el mercado de los controladores numéricos. En esta época, los controladores numéricos inventados por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) eran técnicamente muy complejos, de gran tamaño y elevado precio para muchas empresas de mediana y pequeña dimensión. Gracias a la inteligencia competitiva, Fanuc detectó este nicho y desarrolló para el mismo, un controlador técnicamente más simple, de menor tamaño y más barato que el desarrollado por el MIT.

### **8.8.5. Cooperar**

Identificar oportunidades de cooperación y encontrar los socios más adecuados. Como ejemplo de esto podemos mostrar el caso de la empresa norteamericana Searle y la empresa francesa Synthelabo que en 1990 firmaron un acuerdo para producir un nuevo fármaco regulador de la presión sanguínea llamado Kerlone. Searle aportó sus capacidades de marketing y desarrollo de medicamentos y Synthelabo aportó su experiencia en investigación de fármacos. Es importante destacar que, el Kerlone fue el resultado de la inteligencia competitiva de Monsanto (casa matriz de Searle) sobre otras empresas del sector.

## 8.9. Costo de VeIC

Tal como se expone en Zaintek (2003), en general las empresas ignoran que las soluciones a los problemas técnicos e incluso los nuevos desarrollos que se persiguen ya se encuentran disponibles en el cuerpo del conocimiento científico-técnico existente (patentes, artículos técnicos, ponencias de congresos, etc.). Muchas empresas no vigilan suficientemente y cuando consiguen llegar al objeto de su desarrollo se encuentran que este ya está patentado.

Zaballos (2010) indica que las empresas europeas gastan 31.800 millones de euros anuales en investigación redundante debido a la subutilización de la información disponible. Esto se debe al desconocimiento de la VeIC por parte de las organizaciones ya que en definitiva existe un beneficio en ahorro de tiempo y dinero al direccionar correctamente los esfuerzos en investigación.

Otro aspecto importante para entender cuál es el costo de la VeIC es verlo desde el punto de vista de la inversión en función de la facturación de la empresa. Según Palop & Vicente (1999b), en Japón el presupuesto medio que las empresas destinan a la capacitación y valorización de la información, tanto interna como externa, alcanza el 1,5% del volumen de facturación y en Francia se habla de una inversión entre el 0,2% y el 1,5%, si bien varios estudios hablan de una dedicación del 2% de la cifra de facturación, a la búsqueda de información.

Mas allá de las cifras generales mencionadas, es importante ver a la VeIC teniendo en cuenta el concepto de costo de oportunidad. Desde esta óptica, la pregunta que se debe hacer cada organización es: ¿Cuál es el costo de no llevar adelante VeIC? Este concepto se encuentra en línea con lo que expone Sharp (2009): “El éxito de su negocio resulta de tomar buenas decisiones, evitar errores y minimizar riesgos, y la buena inteligencia es la clave. El costo (en tiempo o en dinero) de obtener la información correcta debe ser apropiado para el propósito para el cual se usará. Una decisión que requiere un desembolso importante de recursos, como ingresar a un nuevo mercado, dirigirse a una nueva base de clientes o explorar una adquisición o fusión, requiere una investigación a fondo con costos proporcionales. Por otro lado, los antecedentes necesarios para una próxima reunión con un cliente en una industria desconocida probablemente solo requerirán una cantidad mínima de información, suficiente para permitir una comprensión básica y permitirle hacer las

preguntas adecuadas. Esto obviamente tendrá un costo menor. El rango de información disponible y/o la dificultad para obtenerla son a menudo un misterio para quienes están fuera de la profesión de inteligencia competitiva. Puede ser una sorpresa saber que la inteligencia competitiva es la parte menos costosa de la mayoría de las transacciones comerciales. Estas incluyen el diseño de características para un producto o servicio que no son valorados por clientes potenciales, la creación e impresión de materiales colaterales, el desarrollo de una campaña de mercadeo para una oferta fuera del objetivo, o la organización de numerosas reuniones con una firma potencial de fusiones y adquisiciones que sea incorrecta para la compañía. Es mucho mejor gastar en las áreas que apoyan las decisiones objetivas que basar las decisiones en suposiciones y creencias internas. Cuando surja la pregunta del costo, pregúntese ¿Cuál es el costo de una inteligencia mala o incompleta, una oportunidad perdida, una mala decisión, suposiciones erróneas, datos incompletos o una sorpresa desagradable? ... la información cuesta. Pero también lo hacen los errores, incluso más caros. Cuando se usa correctamente, la información es una inversión. Lo que los ejecutivos de negocios deben tener en cuenta no es cuánto cuestan los buenos resultados de investigación, sino el rendimiento que aportará.”

## **8.10. Fuentes de información utilizadas en VeIC**

Tal como indica Ortoll y Garcia (2015), y el Departamento de Innovación y Promoción Económica (2004.) se pueden identificar tres tipos de información: blanca, gris y negra.

La información blanca es la que puede localizarse públicamente en diarios, revistas, servicios de noticias, listas de distribución, grupos de discusión, servicios de difusión selectiva de información, fuentes de asociaciones u organizaciones del sector, fuentes gubernamentales, fuentes de organizaciones estatales, libros, informes de analistas, directorios y bases de datos. Este tipo de información representa el 80% del total.

En segundo lugar, tenemos la información gris que cubre información no publicada o difícilmente accesible por los canales habituales y representa el 15% del total de información.

Por último, se encuentra la información negra que incluye la captura de información privada y confidencial, y que por lo tanto implica emplear métodos ilegales. Esta clase de información representa el 5% restante del total. Es importante destacar en este punto que, el

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

proceso de VeIC utiliza fuentes legales de información excluyendo la apropiación ilícita de datos o información a través de espionaje o actividades relacionadas.

También, las fuentes de información pueden clasificarse como proponen Escorsa y Maspons (2001) en formales e informales. Según ellos “Podemos definir como fuentes formales aquellas en las que el conocimiento es explícito y la información está contenida en algún tipo de soporte físico. Suelen ser de mayor credibilidad y con base en el presente y el pasado, en contraposición a las fuentes informales que proceden del intercambio directo, tácito y, por lo tanto, el conocimiento que de ellas se deriva es de carácter subjetivo y personal, aunque en ocasiones, pueden poseer un componente de mayor proyección hacia el futuro.”

Ejemplos de fuentes formales son: patentes, bases de datos, publicaciones de otras empresas, publicaciones de organismos oficiales, libros, revistas, periódicos, etc. Para el caso de las fuentes informales, podemos destacar: los competidores, proveedores, clientes, empresas subcontratadas, congresos, seminarios, jornadas, exposiciones, entre otras.

Además, las fuentes de información pueden clasificarse en primarias y secundarias. En las fuentes primarias se accede directamente a la fuente original mientras que las secundarias son aquellas que proporcionan información sobre la fuente original.

Otra posible clasificación es que las fuentes sean internas, es decir, generadas dentro de la organización o externas ya que el contenido no lo genera la propia organización.

### **8.11. El papel de la informática dentro de la VeIC**

En primer lugar, resulta importante destacar que los sistemas informáticos no pueden reemplazar a los humanos, tal como indica Sharp (2009) citando a Robert Steele, director ejecutivo de OSS, Inc., y productor de más de una docena de conferencias de código abierto, quien mencionó en Open Source Intelligence: Resumen ejecutivo: “En los últimos meses, nos hemos encontrado con muchas personas que creen que una solución de software es todo lo que se requiere para que un sistema de inteligencia de negocios esté en su lugar en su organización. Lamentablemente, esto no proporcionará el valor de los directores y gerentes de inteligencia... En este punto en el tiempo, la mente humana sigue siendo la única computadora disponible para armar todas las piezas del rompecabezas y diseñar una estrategia competitiva ”.

De acuerdo con Ortoll y Garcia (2015), la función de la VeIC ha aumentado desde los años noventa gracias a la aplicación de herramientas informáticas. Por supuesto, esto va de la mano con el aumento del volumen de información digital disponible a través del uso de internet.

Desde el punto de vista del software de VeIC existen los que soportan desde una fase del proceso hasta el proceso completo. Así, podemos encontrar herramientas que se ocupan de identificar necesidades iniciales, herramientas que capturan y buscan información (agentes inteligentes, software de búsqueda en bases de datos documentales y patentes; y motores de búsqueda simples, categorizadores, metabuscadores y servicios de alerta), herramientas de análisis y generación de inteligencia (con técnicas de minería de datos, informétricas y análisis semántico de textos) y herramientas de visualización y difusión. Por último, es importante mencionar el software que actúa como repositorio de datos e información (sistemas de información operacionales y data warehouse).

Uno de los puntos más importantes de la informática al servicio de la VeIC son los mencionados sistemas de análisis y generación de inteligencia. En este punto resulta interesante explicar los conceptos de data mining, text mining y web mining ya que se utilizan para procesar grandes cantidades de datos. A continuación, se definen cada uno de estos conceptos tal como indica la Universidad de Chile (2011):

Data mining o minería de datos: “es una metodología para generar información a partir de una fuente estructurada o base de datos. El proceso de generación de información a partir de esta metodología no se entiende por obvio, ya que dicha información se encuentra implícita, y solo puede ser obtenida luego de una preparación, limpieza y exploración de la base de datos. Existen variados algoritmos utilizados para realizar minería de datos. Entre las técnicas más conocidas se encuentran las redes neuronales, arboles de decisión, regresiones lineales y algoritmos de agrupamiento y categorización”.

Text mining o minería de textos: “es una forma alternativa de recuperar información a partir de datos no estructurados y, de hecho, almacenados en documentos diversos. Es una herramienta valiosa si pensamos que la mayor parte de la información no se encuentra oculta en una base de datos, sino que, en documentos carentes de estructura uniforme, como es el caso de las publicaciones científicas, libros y reportajes, entre otros. A través de la

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

generación de criterios de selección y filtros se pueden extraer conceptos, categorías, agrupaciones de texto, entidades y relaciones entre entidades”.

Web mining o minería de sitios de internet: “tal como el nombre lo señala, se concentra en inspeccionar, localizar, caracterizar y clasificar información procedente de dominios de internet. Es de vital importancia al considerar los grandes flujos de información implícita en los millones de sitios web disponibles en todo el mundo, siendo muchos de ellos de libre acceso. Se divide en tres categorías: minería de uso, de contenido y de estructura. La minería de uso se dedica a la recolección de información a partir del historial de visitas de usuarios a un servidor determinado, pudiendo identificar y clasificar el material accesado por cada uno de ellos. La minería de contenido no es más que la minería de textos aplicada a internet, expandiendo su horizonte de búsqueda de información también a archivos de imágenes, audio y video. Por otro lado, la minería estructural se ocupa de recopilar información a partir de nodos e interrelaciones generadas a través de hipervínculos existentes entre un sitio web determinado y otro; también se encarga de recoger información y clasificar distintos dominios de internet en base a la estructura de árbol y organización de cada uno de ellos”.

### **8.12. Casos de VeIC**

A continuación, se explicitarán tres casos de aplicación de VeIC sobre PyMEs de Latinoamérica, más específicamente de Argentina y Colombia, con el objetivo de fomentar el uso de esta herramienta en empresas de esta envergadura y ubicación geográfica. Además, es importante observar la diversidad de perspectivas sobre cómo puede llevarse adelante un trabajo de VeIC, sin contar con grandes recursos dedicados a tal fin.

#### **8.12.1. ARG - METAL**

Tal como figura en UTN - Facultad Regional Bahía (2018), como parte del proyecto denominado “Proyectos Federales de Innovación Productiva – Eslabonamiento productivos vinculados (PFIP-ESPRO)” donde participaron la Agencia de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de Tres Arroyos, como beneficiario, y la UTN FRBB, como unidad Administradora, se comenzaron cuatro trabajos de los cuales se completaron tres de VeIC sobre PyMEs de dicha localidad. A continuación, se realizará una breve reseña sobre uno, el



caso de la empresa ARG-METAL, ya que todos los trabajos presentan una similitud a los fines de describir el uso de la VeIC. Para dejar documentado el resto de las empresas donde se aplicó este modelo, estas son: Metalúrgica Don Juan, Retensur SRL y Aiello SA, en esta última se comenzó el trabajo, pero quedó inconcluso.

Según <https://www.arg-metal.com.ar/quienes-somos>, ARG - METAL es una pyme argentina, ubicada en el parque industrial de tres arroyos, dedicada a la fabricación de implementos agrícolas como norias cargadoras y tolvas autodescargables a noria. La empresa nació en el año 1990 y la idea original fue poder satisfacer a los productores agropecuarios con productos de primera calidad, duraderos y totalmente confiables.

En referencia al trabajo de VeIC, se llevaron adelante las etapas de planificación, identificación de necesidades, búsqueda y recolección de información, análisis y validación de información; y producto final.

En la etapa de planificación se decidió conformar el equipo de trabajo con el gerente de la empresa, quien llevó a cabo la tarea de definir los temas a monitorear, acompañado de una persona del área administrativa quien encargó de realizar las búsquedas de información tecnológica y monitoreo de esta.

En segundo lugar, la empresa planteó la necesidad monitorear información sobre diseño del producto: diseño de tolva que se ensamble en destino final y se definió buscar principalmente información sobre patentes de invención.

Para la etapa de búsqueda y recolección de datos, se definieron ecuaciones de búsquedas y las palabras claves en inglés y castellano. Las búsquedas se llevaron a cabo a nivel nacional e internacional, utilizando principalmente los siguientes buscadores: sitio web de Espacenet y Latipat (base de datos Worldwide, Worldwide EN, DE y FR), INPI, y Google patents: Advanced Patent Search.

Luego, en referencia al análisis y recolección de la información, se validaron los resultados hallados y se obtuvo los RSS de las ecuaciones estratégicas definidas.

Como producto final, se armó el sistema de alerta de FeedReader. Este sistema es un lector de RSS que permite tener información tecnológica relevante actualizada y organizada.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

### 8.12.2. Grupo Obelisco Ltda

Tal como indican Rodríguez Parra & González Castro (2019), Grupo Obelisco Ltda., es una empresa PYME colombiana (ubicada en el departamento de Boyacá) del sector funerario, con más de 10 años de experiencia en el mercado de la previsión exequial. La empresa cuenta con tres servicios estipulados en su contrato de previsión: a) servicio funerario; b) traslado de la persona fallecida al lugar de residencia habitual, a nivel regional, nacional según sea el caso; c) destino final, ya sea inhumación o cremación en parques cementerios distritales o privados.

Los dos tipos de servicios ofrecidos en cuanto al destino final plantean problemáticas de tipo social, ambiental y económico. A continuación, se detallan cada una de ellas:

“Específicamente, en el caso de la inhumación, el impacto económico que se genera para la familia va desde el pago continuo del arrendamiento del lote o bóveda hasta la compra de los ataúdes o cofres. Frente al impacto ambiental, se destaca que para la fabricación de un ataúd se requiere talar un árbol, lo cual genera que haya 7,3 millones de hectáreas de árboles menos, por año en el mundo (Velasco, Zea y Marlevis, 2012); esto además de generar emisión de dioxinas y monóxido de carbono a la atmósfera, provocadas por la descomposición del cuerpo en el ataúd, lo que se prolonga durante al menos quince años.

Con respecto a la cremación, se identifica que el cuerpo cremado emite gases de combustión que serán canalizados a la atmósfera, generando compuestos como el vapor de agua, monóxido de carbono y dióxido de azufre, contribuyendo a una porción muy pequeña de los gases de efecto invernadero; esto además de liberar entre 0,8 y 5,9 gr de mercurio, donde el 75% de este material se dirige al aire, mientras que el resto se conduce al suelo y al agua, generando daños a nivel del sistema nervioso central del ser humano (Gaioli, Amoedo & González, 2012).”

En este contexto, el Grupo Obelisco Ltda. tiene la necesidad de identificar las tendencias tecnológicas, amigables con el medio ambiente y sostenibles económicamente frente al servicio de destino final, que puedan ser implementadas por la empresa para diversificar su portafolio de servicios e innovar en su cadena de valor. Y para llevarlo adelante, utilizaron VeIC de acuerdo con el modelo Innovatech, tal como se plantea en la siguiente tabla:

Fase	Objetivo	Desarrollo
1. Identificación de necesidades	Identificar las problemáticas o necesidades de la empresa Grupo Obelisco	Se realizó una entrevista estructurada, compuesta de veintitrés preguntas estimadas en la metodología innovitech, con opción abierta al gerente de la empresa.
2. Diagnóstico	Identificar el estado actual de los principales componentes de la VT	Se analizó: generalidades de la empresa, fuentes de ingreso, portafolio de servicios, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), clientes, financiero, competencia y productos sustitutos, proveedores; estas categorías fueron valoradas bajo las calificaciones cualitativas: bajo, básico, alto, superior
3. Definición del factor crítico a vigilar	Definir las palabras o conjunto de palabras que atiende la necesidad de la organización	Teniendo los resultados del diagnóstico realizado y lo expuesto en la introducción, se definen dos factores críticos a vigilar: (1) innovación tecnológica en las prácticas funerarias, (2) alternativas de destino final.
4. Búsqueda y recolección de Información	Establecer las fuentes de información y acceder a ellas para realizar la captación de lo que es requerido	Se realizó la búsqueda en: documentos de la empresa, bases de datos, patentes, entre otras. Las palabras clave usadas en la búsqueda de información, fueron: innovación, tecnología, sector funerario, inhumación, cremación. La información se recopiló en una bitácora compuesta por: ecuación de búsqueda, base de datos, fecha de la búsqueda, rango de años, si es pertinente esa ecuación, número de resultados, entre otros.
5. Análisis	Seleccionar los resultados relevantes y aplicar herramientas estadísticas para identificar zonas geográficas, autores, u otros.	Se seleccionaron los resultados pertinentes al factor crítico a vigilar, tanto en producción científico-académica como patentes; se realizó un mapa tecnológico con análisis de frecuencias y coocurrencia, identificando la tendencia de producción científica a través de las palabras clave seleccionadas.
6. Elaboración de informes	Plasmar en un informe la información relevante luego del proceso de búsqueda y análisis.	Se presentó un informe a la empresa a través de una cartilla, y se hizo la socialización de hallazgos para la respectiva toma de decisiones
7. Difusión o Modelo	El objetivo de esta etapa es que la información analizada llegue a los decisores de una manera práctica	

Tabla 5: resumen del proceso de VeIC del caso Grupo Obelisco Ltda. (Rodríguez Parra & González Castro, 2019)

Como resultado de aplicar VeIC el caso expuesto, la empresa Obelisco Ltda. pudo concluir que se podrían considerar los servicios de hidrólisis alcalina, criodesecación, además del cementerio ecológico y la urna biodegradable dentro del segmento de destino final con el objetivo de ampliar el portafolio de productos cubriendo las necesidades sociales, ambientales y económicas expuestas.

Finalmente, ante la decisión que tome la empresa frente a la diversificación de su portafolio de servicios con la inclusión de la opción de destino final, se debe generar una investigación de mercados que le permita conocer la percepción de sus clientes actuales y potenciales, con alcance en el departamento de Boyacá, Colombia.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

### **8.12.3. Provisell Ltda.**

Tal como expone Castañeda Castañeda (2008), Provisell Ltda. es una empresa PyME colombiana perteneciente al sector industrial y comercial, que se dedica al diseño, desarrollo, fabricación y distribución de sellos y precintos de seguridad para el transporte de mercancías vía marítima, terrestre o aérea. Con una trayectoria de 13 años de experiencia en el mercado nacional, su portafolio está compuesto por alrededor de 30 productos que cumplen con los más altos estándares de calidad. Del total de productos, cuatro fueron patentados por su equipo de I+D+i lo que marca gran un interés por contar con artículos innovadores.

A continuación, se explica brevemente el trabajo de VeIC que se realizó sobre la empresa, teniendo en cuenta las siguientes etapas: planificación, obtención de información, procesamiento de información, análisis, difusión de los resultados y ejecución de decisiones.

En la primera etapa de planificación, se identificó que la empresa tiene la necesidad de detectar los principales sellos de seguridad que se encuentran en el mercado, hallar competidores a nivel mundial y determinar las patentes que fueron desarrolladas para ese rubro con el claro objetivo de tener más información para llevar adelante innovaciones en su cartera de productos.

En la segunda etapa, de obtención de información, se definió como gran fuente internet, así como también las palabras claves de búsqueda que se utilizarán. De forma puntual, para la búsqueda de productos y empresas, se utilizó Google y para recabar información de patentes se usó el portal Free Patens Online. Además, con el fin enriquecer el trabajo se realizaron consultas a comunidades virtuales como GlobalSpec y revistas especializadas como es el caso de PUZZLE.

En referencia al procesamiento de información, se destaca la realización de matrices de productos, competidores y patentes donde se volcaron los datos más significativos de cada tema. La matriz de productos contiene como información una fotografía del producto, nombre, especificación técnica, material, uso, patente y quien lo fabrica o comercializa. A continuación, se muestra un ejemplo que contiene dos productos (en el trabajo no se encuentra el listado completo por cuestión de confidencialidad):



Producto	Nombre	Especificación Técnica	Material	Uso	Patente	Fabricado o Comercializado por
	Plack Lock Plástico Tail Mouse Cola de Ratón Sello Plástico Tailo Multi Lock Pull Tigh Seal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple con el requerimiento ISO PASS 17712 03</li> <li>Cierre en acero inoxidable</li> <li>Resistencia a la tracción de 83 Lbs</li> <li>Marcación bajo relieve</li> <li>Longitud aprox. 35 cm. O de acuerdo a la necesidad del usuario</li> <li>Numeración consecutiva</li> <li>Disponible en colores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Polipropileno de alto impacto o</li> <li>Nylon</li> </ul>	Carros, furgones, Puertas, Contenedores, Bolsas de valores, Cajas de seguridad, Paquetes de envío, Contadores, Furgones, Tambores, Cajeros...		Fabricado: ONE SEAL UNISTO BROOKS PROMETAL STOFFEL SEAL Comercializado: PROVISELL FACH SA AGENTSEAL BERKO SEALSEALS ITW ENVOPAK
	Modelo Integral 400 Sello Guaya Keeples Sealock Cable de Cerradura Sealock Cable Seal Guaya SY Oneseal OK Junior Cable Seal Rail Seal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple con el requerimiento ISO PASS 17712 03</li> <li>Diámetro del cable 1/16" y 3/16"</li> <li>Longitud en diferentes medidas</li> <li>Diversos colores para el cono</li> <li>Marcación láser</li> <li>Cilindro de cierre con seguridad</li> <li>Numeración bajo relieve</li> <li>Resiste a diferentes condiciones climáticas</li> <li>Resistente a la tracción de mas de 2500 lbs</li> <li>Se requiere herramienta para su retiro</li> <li>Fácil instalación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guaya de acero galvanizado o</li> <li>Acero aeronáutico</li> <li>Cono de acero</li> <li>Recubrimiento plástico ABC</li> </ul>	Contenedores de importación y exportación: terrestres, aéreos y marítimos, Furgones, Carros de transporte, Puertas, Bodegas, Bolsas de valores, Contadores, Cajeros, Tanques, Paquetes de Envío...	Brooks Company No. 5582447 USA 4802700 Indonesia PA03737 S. África 9614445 Argentina P19607114-1 Brasil 201355 México	Fabricado: BROOKS ENCRYPTA ONESEAL AMERICAN CASTING SECURITY SEAL LABEL MASTER CSC SEAL COMPANY LTDA UNIVERSEAL Comercializado: JJ KELLER PROVISEL UNIVERSEAL BROOKS ITW ENVOPAK SAFCON SECURITYSEAL

Tabla 6: matriz de productos del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008)

De la misma manera, la matriz de competidores se encuentra formada por el logo, nombre y país de origen, contacto de correo electrónico, dirección, teléfono, año de fundación, productos que posee, cantidad de registros de patentes, si es (o no) productor y comercializador. A continuación, se muestra un ejemplo de dicha matriz:

Logo	Nombre y País	Contacto	Dirección	TEL.	Año	Producto	Patentes	Productor	Comercializador
	BROOKS Company USA	<a href="mailto:sales@ejbrooks.com">sales@ejbrooks.com</a> <a href="http://www.brookseals.com">http://www.brookseals.com</a>	EJ Brooks Company 8 microlab ROAD Livingston NJ 07039 USA	1973 5972900 USA	1872	Sellos de Seguridad	20 productos patentados y diferentes registros sobre cambios	SI	SI, representación a nivel mundial
	SEALER'S SA PERU	<a href="mailto:security@sealers.com.pe">security@sealers.com.pe</a> <a href="http://www.sealers.com.pe/">http://www.sealers.com.pe/</a>	Calle Rene Descartes 155 Urb. SAT Raquel ATE Lima Perú	511 348 5754	1990	Sellos de Seguridad	5 productos patentados	SI	SI
	NAGA SEGURIDAD COLOMBIA	<a href="mailto:ventas@nagasecurity.com">ventas@nagasecurity.com</a> <a href="http://www.nagasecurity.com">http://www.nagasecurity.com</a>	Ave del Arsenal No. 8B 39 Cartagena Colombia	575 650 2600	1995	Sellos de Seguridad		NO	SI
	VELEZ PALACIO SA COLOMBIA	<a href="mailto:vepasa@epm.net.co">vepasa@epm.net.co</a> <a href="http://www.vepasa.com">http://www.vepasa.com</a>	Cra. 53 N No. 36 60 Medellín Colombia	574 262 3240	1983	Sellos de Seguridad		SI	SI

Tabla 7: matriz de competidores del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008)

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Por último, la matriz de patentes posee información de número de registro, país donde se generó el registro, propietario, año de registro, tipo de innovación, resumen de la innovación y empresa. A continuación, se muestra un extracto de ejemplo:

No. de Registro	País	Propietario	Año	Tipo Innovación	Innovación	Empresa
5542724	Estados Unidos	Eduardo Netto (DC)	1996	Forma y producción	Sello de seguridad con perno, el cual tiene una fijación al final para evitar intentos de apertura. Sistema de producción a través de moldes de inyección: fácil, rápido y económico	ELC Productos de Seguridad Industria e Comercio Ltda.
1037191	Unión Europea	--	2000	Forma y uso	Sello de seguridad para contenedores, broche tipo hebilla material especial que evidencia a simple vista intentos de apertura o manipulación	Harcor Security Seals Pty Limited
6912655	Estados Unidos	Daniel Zucker	2005	Uso	Sello electrónico, encrypta los datos de seguridad enviados a través de la frecuencia RIF y para acceder a ellos se debe solicitar permiso a la fuente principal	TriStrata Security Inc.
5884949	Estados Unidos	Ruth Jeremy Arthur Donald Leon	1999	Forma	Sello de seguridad tipo candado en forma de U con dos piernas, y una porción fija para cierre. Para ser asegurada se introduce la pierna libre en la porción fija quien a su vez tiene unas lengüetas para un mejor agarre.	Brooks Company

T

Tabla 8: matriz de patentes del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008)

En la cuarta etapa, la de análisis de información, se utilizaron las matrices vistas en el punto anterior para llegar a distintas conclusiones. En referencia a los productos, se observó que Provisell Ltda. mantiene una buena posición, sin embargo, existen productos en el mercado que brindan la oportunidad a la empresa de continuar innovando. Por otro lado, la información consolidada de competidores permite tener mayor conocimiento sobre otras empresas del rubro, ya sea a nivel nacional o internacional y obtener información valiosa como, por ejemplo, saber: quién es el competidor que lo hace mejor que nadie, qué hacen mejor las otras empresas o sectores, quiénes son los competidores en general, quiénes no tienen iniciativa, entre otras cosas. Finalmente, del análisis de la matriz patentes se puede observar cuales son las tendencias innovadoras a futuro en referencia a los productos en cuestión, así como entender cuáles son los principales entes innovadores.

La siguiente etapa, llamada difusión de resultados, se llevó adelante socializando la información en reuniones de trabajo y producto de ellas se generaron múltiples ideas

asociadas a innovación de producto. Las mismas se documentaron en una matriz donde se indica el número de innovación, tipo de producto, características del producto, breve reseña de la innovación, donde se utiliza y de que material está compuesto. A continuación, se muestra un ejemplo de la matriz:

No.	Tipo de Producto	Características	Innovación	Uso	Material
	<b>Sello Plástico Doble vuelta ajuste paralelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sello ajustable</li> <li>▪ Puede llevar impreso el nombre de la compañía acompañado de 7 dígitos consecutivos</li> <li>▪ Como medida opcional puede llevar código de barras y contramarca (cuerpo fijo y correilla)</li> <li>▪ Integrado por dos clip, paralelos, metálicos. Los clips están ubicados en la porción fija del sello</li> <li>▪ La inserción unidimensional permite una mayor comodidad para el usuario.</li> <li>▪ Los dientes pueden ser corrugados o lisos de acuerdo al modelo</li> <li>▪ Disponible en múltiples colores</li> <li>▪ Requiere herramienta para su retiro</li> </ul>	<p><b>Descripción</b> Sello de seguridad tipo plástico con tres niveles de seguridad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Plástica</li> <li>2. Dos clip de ajuste metálico</li> </ol> <p><b>Modo de uso</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Se ajusta el sello de manera convencional en el primer clip</li> <li>2- El tamaño de la correilla le permite dar una nueva vuelta para un mejor ajuste</li> <li>3- Se ajusta nuevamente de manera convencional la correilla por el segundo clip</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contenedores</li> <li>▪ Puertas</li> <li>▪ Bolsas de valores</li> <li>▪ Tanques</li> <li>▪ Entre otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuerpo en Polipropileno o Nylon</li> <li>▪ Argollas metálicas</li> </ul>

Tabla 9: matriz de innovaciones del caso Provisell Ltda. (Castañeda Castañeda, 2008)

Finalmente, en la última etapa, denominada ejecución de decisiones, de las propuestas de innovación, se decidió avanzar en la concreción de una, estableciendo un cronograma de trabajo de desarrollo de producto de punta a punta, desde la realización de los planos de diseño hasta su lanzamiento en el mercado.

En conclusión, dentro de la PyME Provisell Ltda., se llevó adelante un trabajo de VeIC del cual se obtuvo información valiosa en cuanto a los principales productos, competidores y patentes a nivel mundial, lo que permitió a la organización tomar mejores decisiones estratégicas con el fin de mantener un liderazgo marcado en innovación de productos y altos estándares de competitividad en los mercados.

#### 8.12.4. Comparativa sobre los casos de VeIC

En la siguiente tabla, se muestra una comparativa de los casos expuestos anteriormente teniendo en cuenta características de la organización y conceptos de VeIC vistos dentro del marco teórico.

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Empresa	ARG - METAL	Grupo Obelisco Ltda	Provisell Ltda
País	Argentina	Colombia	Colombia
Tamaño	Pyme	Pyme	Pyme
Sector y breve descripción del producto / servicio que ofrece	Sector metalúrgico. Empresa dedicada a la fabricación de implementos agrícolas como norias cargadoras y tolvas autodescargables a noria.	Sector funerario. La empresa cuenta con tres servicios estipulados en su contrato de previsión: 1. servicio funerario, 2. traslado de la persona fallecida al lugar de residencia habitual, a nivel regional, nacional según sea el caso y 3. destino final, ya sea inhumación o cremación en parques cementerios distritales o privados.	Sector industrial y comercial. Más específicamente, se dedica al diseño, desarrollo, fabricación y distribución de sellos y precintos de seguridad para el transporte de mercancías vía marítima, terrestre o aérea.
Enfoque Utilizado en VeIC	No se explicitan los FCVs, sin embargo, están relacionados con la necesidad de monitorear información sobre el diseño de una tolva que se ensamble en destino final por tratarse de un producto innovador.	No explicita los FCVs, pero se entiende que está relacionado con la siguiente pregunta: ¿Qué tendencias tecnológicas, amigables con el medio ambiente y sostenibles económicamente frente al servicio de destino final, pueden ser implementadas por la empresa Grupo Obelisco Ltda. para diversificar su portafolio de servicios e innovar en su cadena de valor?	No explicita los FCVs, pero se entiende que están relacionados con los siguientes puntos: 1. conocer las principales innovaciones de sellos de seguridad a nivel mundial, 2. establecer los principales competidores nacionales e internacionales, 3. conocer los principales sellos de seguridad existentes en el mercado global y 4. conocer los requerimientos de los clientes actuales y potenciales a nivel nacional.
Equipo y roles en VeIC	La empresa decidió conformar el equipo de trabajo con el gerente, quien llevo a cabo la tarea de definir los temas a monitorear, acompañado de una persona del área administrativa quien se ha encargado de realizar las búsquedas de información tecnológica y monitoreo de esta.	No se indica como estaba compuesto el equipo de trabajo que llevo adelante el trabajo de VeIC.	No se indica como estaba compuesto el equipo de trabajo que llevo adelante el trabajo de VeIC.
Tipo de VeIC	VeIC Reactiva	VeIC Reactiva	VeIC reactiva



Empresa	ARG - METAL	Grupo Obelisco Ltda	Provisell Ltda
Fuentes de información utilizadas en VeIC	Sitio web de Espacenet y Latipat (base de datos Worldwide, Worldwide EN, DE y FR), INPI, y Google patents.	Se utilizaron las siguientes fuentes de información: Google Académico, Scielo, DOAJ, Dialnet, Scopus, Science Direct, MEDLINE, MEDIC, Latina, Fuente Académica, Enviroment Complete, EMBASE, Colecciones Científicas del Instituto de Ciencias Naturales, ART & Architecture, Access Engineering, Digitalia y Google Patentes.	Como principales fuentes de información se utilizaron: Google, Patens Online, comunidades virtuales como GlobalSpec y revistas especializadas como es el caso de PUZZLE.
Costos de VeIC	No declara ningún análisis en referencia a los costos del proceso de VeIC.	No declara ningún análisis en referencia a los costos del proceso de VeIC.	No declara ningún análisis en referencia a los costos del proceso de VeIC.
Software de VeIC especializado	Se usó el sistema de alerta de FeedReader. Este sistema es un lector de RSS que permite tener información tecnológica relevante actualizada y organizada.	No declara ningún software en particular.	No declara ningún software en particular.
Proceso de VeIC	Se usó un proceso con las siguientes etapas: 1. planificación, 2. identificación de necesidades de información, 3. búsqueda y recolección, 4. análisis y validación de la información y 5. producto final	Se utilizó el modelo Innovitech. El mismo se compone de las siguientes etapas: 1. identificación de necesidades, 2. diagnóstico, 3. definición del factor crítico a vigilar, 4. búsqueda y recolección de información, 5. análisis, 6. elaboración de informes y 7. difusión o modelo	Se utilizó un proceso de VeIC compuesto por las siguientes etapas: 1. planeación de la innovación, 2. análisis interno de la empresa, 3. búsqueda de la información, 4. depuración y codificación de la información, 5. análisis, 6. entrega de resultados, 7. toma de decisiones y 8. ejecución de las decisiones
Etapa de decisión dentro de proceso de VeIC	No declara información en referencia a la decisión tomada dentro del trabajo de VeIC.	Se brinda una recomendación en línea con trabajos futuros, pero no habla sobre la decisión en concreto dentro del trabajo de VeIC. La recomendación es, ante la decisión que tome la empresa frente a la diversificación de su portafolio de servicios con la inclusión de la opción v de destino final, se debe generar una investigación v de mercados que le permita conocer la percepción de sus clientes actuales y potenciales, teniendo en cuenta las características socioculturales dentro del área geográfica en cuestión.	Se brinda información clara sobre la decisión que se toma dentro del trabajo de VeIC. De las propuestas de innovación que se identificaron en el trabajo, se decidió avanzar en la concreción de una, estableciendo un cronograma de trabajo de desarrollo de producto de punta a punta, desde la realización de los planos de diseño hasta su lanzamiento en el mercado.

Tabla 10: comparativa sobre casos de VeIC. (Elaboración propia)

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Si bien no se explicita el enfoque de VeIC utilizado en cada uno de los casos, se puede inferir que se usó el de FCVs ya que las empresas tienen necesidades puntuales que se corresponden con innovación de productos. Como se menciona a nivel teórico, este enfoque es selectivo y se fundamenta en la limitación de recursos y la abundancia de información.

En referencia al equipo y roles, ARG – METAL indica el equipo que utilizó y los roles que tomaron, sin entrar en mayor profundidad detallando como estuvo formada la red interna ni externa de la compañía. Las empresas Grupo Obelisco Ltda. y Provisell Ltda. no mencionan nada al respecto.

En referencia al tipo de VeIC los tres casos son del tipo reactivo ya que se desarrollaron en un periodo de tiempo acotado en busca de resolver una problemática puntual para cada una de las empresas.

Las fuentes de información utilizadas son diversas y dependen del trabajo de vigilancia a realizar, sin embargo, el medio utilizado en todos los casos es internet, cobrando importancia el buscador Google.

Ninguna empresa hace referencia a los costos, ni en forma concreta ni como reflexión. Sin dudas, no es fácil cuantificar costo / beneficio dentro de trabajos de vigilancia que se dan de forma reactiva en pequeñas organizaciones.

Respecto software especializado, sólo se menciona la utilización de un lector de RSS en el caso de ARG -METAL y no se presentan detalles en los casos restantes. Es comprensible que trabajos de esta magnitud y empresas de esta envergadura no utilicen sistemas informáticos especializados de VeIC ya que contar con ellos representaría costos innecesarios que no hacen a la esencia de la labor realizada.

Finalmente, en referencia al proceso, vemos que las organizaciones adoptan modelos distintos que varían en nombre y cantidad de etapas, por supuesto, se espera que el resultado de aplicar uno u otro sea similar. Por otro lado, un punto importante para mencionar es la etapa final donde se utiliza el conocimiento de la VeIC para la toma de decisiones. Si bien en el marco teórico descrito se menciona la importancia de esto, solo el caso de Provisell Ltda. menciona explícitamente la decisión, mientras que el de Grupo Obelisco Ltda. da recomendaciones y el de ARG - METAL no menciona nada.

### **8.13. Mitos asociados a VeIC**

A continuación, se mencionarán los mitos que rodean a la VeIC según Sharp (2009). Estos ayudarán a aclarar aspectos confusos y sirven a modo de resumen sobre los conceptos vistos a lo largo del marco teórico.

#### **Mito 1 - La VeIC es espionaje**

"Espiar" implica hacer algo ilegal. Si bien el espionaje en el mundo corporativo ocurre, es raro, porque las empresas no quieren ir a los tribunales.

La principal asociación de VeIC, Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP), así como aquellos que hablan o escriben sobre el tema, rechazan enérgicamente cualquier tipo de espionaje o actividades no éticas y de ninguna manera, implícita o explícitamente, avalan este pensamiento o comportamiento.

#### **Mito 2 - Todos tienen acceso a la VeIC, por lo que no hay ninguna ventaja al hacerlo**

Si bien cada compañía tiene la capacidad de obtener la misma información, la mayoría no se molesta en acceder a ella. Por lo tanto, en la medida en que una empresa invierta realmente el tiempo y el esfuerzo en verificar las suposiciones, confirmar lo que sabe y encontrar lo que no sabe, obtiene una ventaja significativa al hacer VeIC.

Además, muchas empresas que buscan información rara vez pasan de recopilarla a generar inteligencia real. Es decir, cuando recopilan este tipo de material, es más probable que se utilicen como datos en lugar de información.

Las pequeñas empresas pueden pensar que no están en igualdad de condiciones con las empresas más grandes, pero no hay pruebas de que las grandes empresas sean más perspicaces o sepan cómo convertir esa información en información más útil.

#### **Mito 3 - La información más valiosa ya es conocida dentro de mi empresa**

En general, las empresas tienden a preferir su propia perspectiva a los puntos de vista externos y casi siempre defenderán su conocimiento. Esta actitud fomenta una falsa sensación de confianza que afecta las decisiones cruciales. Sin embargo, si las empresas

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

establecidas tienen tanto conocimiento sobre su propia industria y sus clientes, ¿podemos explicar por qué y cómo las compañías nuevas e innovadoras pueden ingresar al mercado, obtener la aceptación de los clientes y generar grandes ingresos?

Crear que la mayoría de la información necesaria ya está dentro de la compañía es simplista y hace un gran daño al impedir cualquier esfuerzo por buscar una perspectiva externa. Es muy difícil reconocer el cambio, ver lo que es nuevo y diferente. Lo externo o lo desconocido no se puede ver si confías únicamente en mirar hacia adentro.

### **Mito 4 - Nuestros ejecutivos están muy bien informados sobre nuestra industria**

Si bien muchos ejecutivos sin duda saben mucho acerca de sus industrias, posiblemente no pueden saberlo todo. Simplemente no es factible seguir el ritmo de los cambios que se están produciendo en sus industrias a velocidades cada vez más altas. Quizás lo más importante es que es menos probable que busquen o conozcan información relevante de las industrias relacionadas indirectamente con las suyas, o de los cambios macroeconómicos que se producen en la sociedad o las empresas en general. Y como hemos atacado repetidamente, los factores externos pueden afectar su negocio más que los internos. Además, los ejecutivos deben reconocer que su personal puede no conocer o no querer ser mensajeros de malas noticias.

### **Mito 5 - La información es gratuita**

La proliferación de información y recursos en los últimos 20 años ha convencido a muchos de que la información buscada se puede encontrar sin costo alguno.

Existe una gran cantidad de información gratuita. Sin embargo, incluso teniendo en cuenta el volumen de información disponible, rara vez parece haber la información específica que está buscando.

Al margen de esto, existe información que requieren una tarifa para acceder a sus datos. Podemos mencionar información que se encuentra en oficinas de asociaciones, publicaciones complementarias, boletines privados, actas de congresos y hasta bases de datos cuya utilización no es sencilla y requieren de una persona con experiencia.

### **Mito 6 - La inteligencia cuesta demasiado**

El éxito de su negocio resulta de tomar buenas decisiones, evitar errores y minimizar riesgos, y la buena VeIC es la clave. El costo (en tiempo o en dinero) de obtener la información correcta debe ser apropiado para el propósito para el cual se usará. Una decisión que requiere un desembolso importante de recursos requiere una investigación a fondo con costos proporcionales. Por otro lado, cuando se debe tomar una decisión de menor impacto, se requerirá solo una cantidad mínima de información. Esto obviamente tendrá un costo menor. Puede ser una sorpresa saber que la VeIC es la parte menos costosa de la mayoría de las transacciones comerciales.

Cuando surja la pregunta del costo, pregúntese "¿Cuál es el costo de una inteligencia mala o incompleta, una oportunidad perdida, una mala decisión, suposiciones erróneas, datos incompletos o una sorpresa desagradable?"

### **Mito 7 - No hay información sobre empresas privadas**

Es frustrante cuando necesita encontrar información específica sobre una compañía, pero parece que no puede encontrarla. Y si el tema es una empresa privada, muchos creen que hay muy poca información pública. En realidad, es probable que haya mucha más información disponible sobre las empresas, incluso aquellas que son de propiedad privada, de lo que podría sospechar, y esto es especialmente cierto en la era de Internet. Dicho esto, la cantidad y el tipo de información que se tiene varía mucho según la empresa y la industria, y se relaciona directamente con: 1) la cara pública que presenta la empresa (es decir, el grado en que busca cobertura), 2) el interés de los medios en esa empresa o industria y 3) el soporte de la industria (en cuántas publicaciones periódicas están disponibles sobre el tema, así como suscripciones o publicidad).

### **Mito 8 - Google es una gran fuente para VeIC**

Si bien es cierto que Google y las docenas de otros motores de búsqueda principales disponibles contienen enormes cantidades de información, estos sitios web generalmente ofrecen información comercial muy limitada. Raramente incluyen citas de los principales periódicos, revistas de negocios, publicaciones comerciales, asociaciones comerciales, etc. Esto no pretende descartar el valor de Google y los motores de búsqueda de la competencia.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Ellos tienen su lugar, y casi siempre los incluimos al inicio de nuestras propias investigaciones. Pero muchas de las entradas pueden no incluir fechas, que son críticas para evaluar qué tan actualizado está el documento. Y las fuentes que son desconocidas o que no son de la corriente principal deben considerarse nada más que una opinión, y ni siquiera una opinión experta.

Google está bien, pero no es el principio y el fin de la información comercial. Las mayores ventajas que brindan los motores de búsqueda son los enlaces a sitios web ocultos, información que probablemente no encontraría sin una búsqueda excesiva. Cualquier compañía cuya investigación de VeIC vaya más allá de buscar en Google o en el sitio web de una compañía será mucho más completa y proporcionará información para tomar mejores decisiones.

### **Mito 9 - Cada decisión debe incluir VeIC**

La inteligencia buena, sólida, sin duda, mejora las decisiones. Si bien se cree fervientemente en el valor de la VeIC, seamos realistas, no todas las decisiones necesitan investigación y análisis en profundidad. Una decisión ideal, por supuesto, incluiría toda la información posible, precisa, con todas las alternativas posibles consideradas. ¿Pero es eso posible o incluso necesario en todos los casos? La información buena y sólida es beneficiosa en la mayoría de las decisiones, pero realizar una VeIC para cada situación es una expectativa que no es ni práctica ni realista. Hay circunstancias en las que una decisión debe ser tomada inmediatamente; en tal caso, el tomador de decisiones tendrá que confiar en su experiencia, conocimiento y juicio. Algunas decisiones no son tan críticas como otras y, por lo tanto, no requieren un imperativo para hacer VeIC. También hay situaciones en las que las causas subyacentes son bastante básicas y pueden no requerir VeIC.

### **Mito 10 - El software de VeIC proporciona inteligencia**

El software es muy atractivo para las empresas; a menudo se ve como una manera de ahorrar tiempo, dinero y personal. La mayoría de las empresas ya recopilan grandes cantidades de información en el curso de los negocios cotidianos, y existe una amplia gama de software para realizar un seguimiento de esa información.

La inteligencia no es software, la inteligencia requiere pensamiento y análisis humanos, la capacidad de comprender el significado y la implicación, y la apreciación del contexto de una situación. El software aún no ha evolucionado para determinar qué información es la más útil, eso todavía requiere la mente humana. Esto no es para menospreciar el valor de estas herramientas de software, sino para usarlas para hacer lo que mejor saben hacer (recopilar y organizar información, ayudar a reducir la amplitud de la información recopilada, etc.) sin perder de vista sus limitaciones. El software solo puede recopilar la información que está dentro de su propio alcance, lo que excluye la información que no está disponible electrónicamente. Por difícil que sea aceptar, gran parte de la información comercial está fuera de línea y el software no cubre todas las fuentes. La información sobre las decisiones que deben tomarse está mucho más dispersa e intrínsecamente es más compleja que la que se encuentra a través del software. Por lo tanto, la "inteligencia" proporcionada por esas herramientas es, por su propia naturaleza, limitada. Claramente, hay buenas razones para considerar el software de VeIC, pero debe usarse como un complemento de la VeIC propiamente dicha, no como un reemplazo de esta.

### **Mito 11 - Datos, información e inteligencia son lo mismo**

Los datos son el punto de partida de la VeIC, son elementos primarios que tienen poco significado en sí mismos. Cuando se procesan los suficientes datos con significado, es decir, bajo una relevancia, propósito y contexto, obtenemos información. Luego, a través de la estructuración, organización y agregación de la información obtenemos inteligencia. Como se puede ver, la inteligencia se deriva de la información, y a su vez, la información se deriva de los datos.

### **Mito 12 - La VeIC es una pérdida de tiempo**

Siempre es interesante encontrar que las personas que no realizan una VeIC para su negocio se apresuran a pensar que la VeIC es una pérdida de tiempo.

Para estar al día, se debe estar atento todo el tiempo. Los resultados de VeIC detallan claramente los cambios en los motores del mercado, los nuevos enfoques estratégicos y de marketing, los usos alternativos para su producto o servicio, clientes desconocidos, competidores emergentes, diferentes canales de distribución y más.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

¿Es VeIC una pérdida de tiempo? Solo si la empresa conoce su industria tan bien que no haya cometido errores costosos sobre sus clientes, el mercado o factores competitivos.

### **Mito 13 - La VeIC es solo para las industrias de empresa a consumidor (B2C)**

Conducir VeIC simplemente significa conocer la información correcta para tomar las decisiones más inteligentes. Esto se aplica por igual a empresas a consumidores (B2C) y empresas a empresas (B2B), así como a organizaciones sin fines de lucro. El propósito de la inteligencia competitiva es descubrir perspectivas y oportunidades competitivas desconocidas y descartar las creencias de la industria que ya no son ciertas.



## **9. ESTUDIO DE CASO DE APLICACIÓN DE VEIC SOBRE EMPRESA**

Tal como se indicó en el apartado “6. Descripción del problema”, se expondrá un estudio de caso de VeIC que se realizó sobre una pequeña empresa argentina de la industria farmacéutica, dedicada a la elaboración de repelentes de insectos para piel cuyo nombre es de carácter confidencial. Esta PyME tenía la necesidad de entender si existían protectores solares con repelente de insectos para piel ya que deseaban innovar con un producto de dichas características y dentro de sus fuentes de información habituales no había datos al respecto. Además, los expertos consultados indicaban que no existía tal clase de producto. Sin embargo, se encendieron las alarmas cuando los directivos de la empresa dieron por casualidad con un artículo que indicaba que L’Oréal había lanzado un producto de este tipo en Brasil. A partir de este momento, comprendieron que su estrategia de ampliar el portafolio de productos no podía estar librada al azar y decidieron avanzar en la utilización de VeIC con el objetivo de tomar mejores decisiones en este aspecto.

Es importante destacar que dado que la empresa a deseado mantenerse con carácter confidencial, no se escribieron detalles como misión, visión, estructura, etc. Por otro lado, si se documentó sobre cómo se llevó a cabo el trabajo de vigilancia, es decir, bajo que enfoque, la estructura del equipo de VeIC y sus roles, el proceso utilizado, entre otras cosas que figuran a continuación.

### **9.1. Enfoque utilizado de VeIC**

De acuerdo con los enfoques vistos en el marco teórico, para la presente tesis se adoptó el de factores críticos de vigilancia (FCV) que propone Jakobiak (1991). Este es un enfoque selectivo que se fundamenta en la limitación de recursos y la abundancia de la información que existe en la actualidad. Además, como indica la teoría respecto a este enfoque, los factores propuestos fueron aspectos de vital importancia para dar respuesta a la necesidad de VeIC planteada por la empresa. Hay que recordar que la necesidad de VeIC fue: “entender si es factible técnicamente la elaboración de un protector solar con repelente de insectos y de ser así, identificar empresas y marcas que comercializaron o comercializan productos con tales características”. Y luego, a partir del requerimiento, se definieron los siguientes cuatros factores críticos de vigilancia (FCV): FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica, FCV 2 –

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Identificar empresas, FCV 3 – Identificar marcas y FCV 4 – Identificar productos. Como se observa, los factores propuestos son claves para resolver la necesidad de VeIC de la empresa.

Por otro lado, es importante destacar que el enfoque basado en las fuerzas de Porter es más que nada un modelo teórico ya que en la práctica es difícil de llevar adelante porque requiere realizar vigilancia tecnológica, competitiva, comercial y del entorno, relacionando cada una de ellas y teniendo una mirada integral lo que es impracticable en la actualidad por el dinamismo y el volumen de información con el que conviven las organizaciones.

### **9.2. Roles de VeIC**

El presente caso se llevó adelante con una red interna de VeIC formada por tres personas donde los roles se dividieron de la siguiente manera: el gerente general tuvo el rol de decisor, el gerente de planta y desarrollo participó del trabajo como experto y tuvo los roles de observador y analista; y finalmente el tesista se desempeñó como consultor bajo los roles de animador, observador y analista. Por supuesto, hubo otras personas que participaron sobre el trabajo de VeIC pero no tomaron mayor relevancia como los antes mencionados. Un punto para subrayar y en línea con lo que indican Palop y Vicente (1999a) es que en organizaciones pequeñas es normal que los distintos roles de VeIC se solapen en una sola persona tal como sucede en este trabajo.

Además, como puede observarse, es posible llevar adelante un trabajo de VeIC de estas características con pocas personas y sin contar con una estructura dedicada exclusivamente a VeIC. Observar que el presente trabajo se desarrolló con tres personas cuyos puestos eran gerente general, gerente de planta y desarrollo; y consultor. En definitiva, la VeIC está al alcance de cualquier empresa incluyendo las PyMEs.

Por otro lado, es importante mencionar el trabajo del gerente de planta y desarrollo que participó como experto y fue clave a la hora de validar los resultados de cada una de las etapas (fundamentalmente de la etapa de tratamiento y anteriores) donde estuvo de acuerdo con los resultados individuales y el hilo conductor en general. Al finalizar la revisión sugirió como trabajo futuro la importancia de complementar el estudio de caso estudiando que fórmula y empaque de los productos protectores solares con repelentes de insectos para piel encontrados se adaptan mejor a las regulaciones argentinas y los procesos productivos de la

empresa. Este punto se detalla con mayor profundidad en el apartado de “11. Recomendaciones o consideraciones para el futuro”.

### **9.3. Tipo de VeIC**

Tomando la definición de VeIC reactiva dada en el marco teórico, se puede indicar que el trabajo en cuestión es de este tipo debido a que está orientado a un problema en concreto y a dar apoyo puntual a la toma de decisiones inmediatamente ya que el objetivo de este es entender si es factible técnicamente la elaboración de un protector solar con repelente de insectos y de ser así, identificar empresas y marcas que comercializaron o comercializan productos con tales características. Y por supuesto, en caso de que los resultados sean favorables, tomar la decisión de ampliar el portafolio de la compañía con dicho tipo de producto.

Por otro lado, los proyectos de inteligencia reactiva están acotados en el tiempo y el este trabajo se realizó en el transcurso de un año aproximadamente. Además, las necesidades de información están claramente definidas: los FCVs fueron identificados al comienzo del trabajo y no variaron en el tiempo, las fuentes de información son concretas y el producto de información resultante se encuentra muy bien definido en el presente documento de tesis.

### **9.4. Fuentes de información utilizadas en VeIC**

A continuación, se presenta una tabla donde se muestran: las fuentes de información utilizadas en el trabajo de VeIC, en qué etapa del proceso se utilizaron y sus clasificaciones de acuerdo con lo expuesto en el marco teórico. Para explicarlo con un ejemplo, observar la primera fuente de información que se trata de la entrevista a los expertos para definir en forma clara las necesidades del trabajo, dicha entrevista se realizó al gerente general y al gerente de planta y desarrollo; y se llevó adelante de la etapa de definición de necesidades del proceso de VeIC. Se trata de una fuente gris ya que cubre información no publicada o de difícil acceso por canales habituales; informal ya que procede del intercambio directo, tácito de los expertos; primaria debido a que se accede directamente a la fuente original (los expertos); e interna porque se dio dentro de la misma organización.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Fuentes de información	Etapas	Clasificaciones
Entrevista a expertos - Definición de necesidades	Definición de necesidades	Gris, informal, primaria e interna
Base de datos de patentes WIPO	Búsqueda y recogida	Blanca, formal, secundaria y externa
Páginas webs oficiales de las empresas	Búsqueda y recogida	Blanca, formal, primaria y externa
Páginas webs oficiales de las marcas	Búsqueda y recogida	Blanca, formal, primaria y externa
Páginas webs encontradas en buscador Google	Búsqueda y recogida	Blanca, formal, secundaria y externa
Entrevista a expertos - Validación de la etapa de tratamiento (e indirectamente de las etapas anteriores también)	Tratamiento	Gris, informal, primaria e interna

Tabla 11: Fuentes de información utilizadas en el trabajo de VeIC tratado en el estudio de caso. (Elaboración propia)

### 9.5. Reflexión sobre costos de VeIC

La mayor parte del trabajo de VeIC fue realizado ad honorem por el tesista, bajo el puesto de consultor y con una participación menor del gerente general y; el gerente de planta y desarrollo por lo que no representa un caso significativo para el cálculo de costos. Además, no se agregaron costos adicionales en términos de equipamiento de hardware y/o software.

Por otra parte, tal como se expresa en el marco teórico, más allá de cuantificar el costo monetario, resulta interesante verlo desde la mirada del costo de oportunidad. ¿Cuánto le hubiese costado (o hubiese dejado de ganar) a la empresa no avanzar en el desarrollo de un protector solar con repelente de insectos? ¿Cuánto le hubiese costado comenzar un desarrollo que prácticamente tenían que comenzar sin información o una base de conocimiento? ¿Cuánto hubiese dejado de ganar si demoraba el lanzamiento de este tipo de producto hasta que un competidor extranjero, que lo tiene en otro país, lo importe a argentina o hasta que lo desarrolle cualquier otra empresa en forma anticipada? Estas son algunas de las preguntas que alertan a los empresarios a la hora de observar el costo meramente de forma monetaria.

## **9.6. El papel de la informática dentro de VeIC**

Para realizar el trabajo no se utilizó ningún software y, por ende, hardware especializado de VeIC. En su lugar, primo el trabajo humano en cada una de las etapas del proceso de vigilancia y la utilización de herramientas estándar que la mayoría de las organizaciones tienen disponible hoy en día.

A continuación, se detalla que herramientas informáticas se utilizaron en cada una de las etapas del proceso de VeIC. En primer lugar, en la etapa de definición de necesidades no se usó una herramienta informática ya que se llevó adelante a través de entrevistas presenciales. En la etapa de búsqueda y recogida se utilizó el navegador web Google Chrome para la búsqueda de patentes, webs de empresas, webs de marcas, entre otras; y Microsoft Excel para documentar la información obtenida. Para la etapa de tratamiento también se utilizó Microsoft Excel donde se realizaron distintas tablas y gráficos. En lo que respecta a la etapa de difusión, se utilizó Microsoft Word para redactar el documento de VeIC completo y se resumió en un archivo de Microsoft Power Point para ser presentado. Finalmente, en la etapa de uso, primó el criterio de la mente humana, principalmente la del gerente general cuyo rol dentro del trabajo de VeIC fue de decisor ya que es la persona clave para tomar la decisión de ampliar el portafolio de productos de la organización.

En conclusión, por el contrario de utilizarse herramientas informáticas especializadas de VeIC, se usaron herramientas de uso general y que se encuentran disponibles en la mayoría de las organizaciones en la actualidad. Es importante destacar que, en la presente tesis se hizo hincapié en el proceso de vigilancia y el pensamiento humano, de tal forma que las pequeñas empresas que quieran realizar trabajos de estas características no encuentren una barrera de entrada en la compra o utilización de software (y hardware) especializado.

## **9.7. Proceso de VeIC**

A continuación, se describe cómo se llevó adelante el trabajo en cuestión. Para ello, se explica de forma detallada cómo se desarrollaron cada una de las etapas del proceso, tomando como referencia el expuesto por la Agencia de Navarra de Innovación (2007). Este comprende cinco etapas: definición de necesidades, búsqueda y recogida, tratamiento, difusión y protección, y uso.

### **9.7.1. Definición de necesidades**

Respecto a la etapa de definición de necesidades, se procedió a identificar el requerimiento macro del trabajo de VeIC, que fue: “entender si es factible técnicamente la elaboración de un protector solar con repelente de insectos y de ser así, identificar empresas y marcas que comercializaron o comercializan productos con tales características”. Y luego, a partir del requerimiento, se definieron los siguientes cuatro factores críticos de vigilancia (FCV): FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica, FCV 2 – Identificar empresas, FCV 3 – Identificar marcas y FCV 4 – Identificar productos. A continuación, se detallan cada uno de ellos.

#### **9.7.1.1. FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica**

En primer lugar, la PyME seleccionada deseaba entender si era factible técnicamente la realización de un protector solar con repelente de insectos ya que, como se indicó anteriormente, los expertos consultados aseguraban que no era posible, sin embargo, los directivos dieron por casualidad con un producto de esta naturaleza de una empresa multinacional de renombre: L’Oréal. Concretamente, para analizar la factibilidad técnica se relevó si existían patentes en la BD de La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) relacionadas con este tópico.

#### **9.7.1.2. FCV 2 – Identificar empresas**

En segundo término, la organización seleccionada deseaba comprender que empresas trabajaron en el patentamiento de este tipo de productos.

#### **9.7.1.3. FCV 3 – Identificar marcas**

El tercer FCV tiene por finalidad identificar las marcas que poseen productos protectores solares, cosméticos con factor de protección o repelentes para piel para cada una de las empresas identificadas en el FCV anterior. A las marcas que poseen algún producto con estas características se las llamó “marcas acotadas”. Es importante destacar que, debido a que esta búsqueda no fue tan directa como las anteriores, se desarrollaron dos procesos para apoyarla.

#### **9.7.1.4. FCV 4 – Identificar productos**

Finalmente, se tuvo la clara necesidad de identificar que productos protectores solares con repelente de insectos se comercializan o comercializaron por las empresas y marcas detectadas en los FCV 2 y 3 respectivamente.

#### **9.7.2. Búsqueda y recogida**

En la segunda etapa, llamada de búsqueda y recogida, se procedió a identificar las fuentes de información y a documentar la recogida para cada una para cada uno de los factores críticos de vigilancia antes mencionados.

##### **9.7.2.1. FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica**

Para este FCV se utilizó como fuente de información la base de datos de OMPI llamada Patentscope. En la misma se realizó una búsqueda de todas las patentes que contengan en su título "sunscreen" AND "repellent", del inglés, protector solar y repelente respectivamente. A continuación, se detalla la búsqueda:

Web: <https://patentscope.wipo.int/search/es/search.jsf>

Time: 14.10.2019 23:07:42

Query: TI:("sunscreen" AND "repellent")

SortBy: Relevance

(OMPI, 2019)

Como resultado se obtuvieron 45 patentes que se detallan en la siguiente tabla, donde los títulos hacen clara referencia a un protector solar y repelente de insectos. Si se observan los aplicantes, su nombre no se encuentra normalizados, sin embargo, es posible distinguir que en su mayoría se trata de reconocidas empresas multinacionales, lo que brinda un respaldo en cuanto a la validez de las patentes. En referencia a los países, los mismos se encuentran normalizados según la ISO 3166-1. Un punto importante para destacar es que las patentes no son unívocas, es decir, puede haber una misma patente que fue presentada en varias oficinas.

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Application Id	Application Number	Application Date	Publication Number	Publication Date	Country	Title	Applicants
NZ179017854	333629	26.06.1997	333629	29.11.1999	NZ	Insect repellent sunscreen	S. C. JOHNSON & SON, INC.
CA93835925	2259292	26.06.1997	2259292	31.12.1997	CA	INSECT REPELLENT SUNSCREEN	S. C. JOHNSON & SON, INC.
EP13153809	97930237	26.06.1997	0910335	28.04.1999	EP	INSEKTENABWEHRENDES SONNENSCHUTZMITTEL	JOHNSON & SON INC S C
AU180748049	34120/97	26.06.1997	1997034120	12.03.1998	AU	Insect repellent sunscreen	S. C. Johnson & Son, Inc.
US58910267	08670944	26.06.1996	5716602	10.02.1998	US	Insect repellent sunscreen	S. C. Johnson & Sons, Inc.
CN82418570	97196789.X	26.06.1997	1226156	18.08.1999	CN	Insect repellent sunscreen	S. C. Johnson & Son, Inc., 約翰遜父子公司
ZA1370671	1997/05682	26.06.1997	1997/05682	23.03.1998	ZA	INSECT REPELLENT SUNSCREEN	SC JOHNSON AND SON INC
KR211203	1019980710654	26.12.1998	1020000022234	23.04.2000	KR	INSECT REPELLENT SUNSCREEN	S. C. JOHNSON & SON, INC., 프랑크제이, 윌리엄 삼세에스씨, 존슨 앤드 선, 인코포레이티드
WO1997049380	PCT/US1997/011221	26.06.1997	WO/1997/049380	31.12.1997	WO	INSECT REPELLENT SUNSCREEN	S. C. JOHNSON & SON, INC.
US58594678	08418766	07.04.1995	5575988	19.11.1996	US	Combination sunscreen and insect repellent	LittlePoint Corp.
CN82529102	00802776.5	11.01.2000	1336816	20.02.2002	CN	Combined insect repellent and sunscreen composition	Reckitt Benxer (Australia) Pty. Ltd, 雷克特本克斯尔心奥大利亚有限公司
EP13604675	00900269	11.01.2000	1146849	24.10.2001	EP	INSEKTENABWEHRENDES SONNENSCHUTZMITTEL	RECKITT BENCKISER AU PTY LTD
AU194121319	2011202411	24.05.2011	2011202411	09.06.2011	AU	Water resistant sunscreen and insect repellent towel	Illinois Tool Works Inc.
MX88336	PA/a/2001/007172	13.07.2001	PA/a/2001/007172	18.12.2002	MX	COMPOSICION COMBINADA DE REPELENTE DE INSECTOS Y PROTECCION SOLAR	RECKITT BENCKISER (AUSTRALIA) PTY LIMITED
CA93935376	2360494	11.01.2000	2360494	20.07.2000	CA	A COMBINED INSECT REPELLENT AND SUNSCREEN COMPOSITION	RECKITT BENCKISER (AUSTRALIA) PTY LIMITED
AU180897976	19932/00	11.01.2000	2000019932	05.10.2000	AU	A combined insect repellent and sunscreen composition	Reckitt Benckiser (Australia) Pty Limited
AU180645386	12922/95	16.11.1994	1995012922	14.09.1995	AU	Water resistant sunscreen protection & insect repellent compound	Stewart, Ernest G.



Application Id	Application Number	Application Date	Publication Number	Publication Date	Country	Title	Applicants
US39518127	09736766	12.12.2000	6284227	04.09.2001	US	Water resistant sunscreen and insect repellent composition	Iguana, LLC
US39088667	08640478	01.05.1996	5916541	29.06.1999	US	Water resistant sunscreen and insect repellent composition	STEWART; ERNEST G.
AU181345320	2005234686	18.11.2005	2005234686	08.12.2005	AU	Water resistant sunscreen and insect repellent towel	Illinois Tool Works Inc.
US39284201	09340837	28.06.1999	6159452	12.12.2000	US	Water resistant sunscreen and insect repellent composition	Iguana, LLC
MY202969331	PI 20000113	13.01.2000	PI 20000113	26.04.2012	MY	A COMBINED INSECT REPELLENT AND SUNSCREEN COMPOSITION	RECKITT & COLMAN PTY LIMITED.
MX142073	PA/a/2005/012425	17.11.2005	PA/a/2005/012425	05.07.2006	MX	TOALLA CON FILTRO SOLAR RESISTENTE AL AGUA Y REPELENTE DE INSECTOS	ILLINOIS TOOL WORKS, INC.
WO2000041672	PCT/GB2000/000068	11.01.2000	WO/2000/041672	20.07.2000	WO	A COMBINED INSECT REPELLENT AND SUNSCREEN COMPOSITION	RECKITT BENCKISER (AUSTRALIA) PTY LIMITED.FRIEL, Michael, Christopher,AHYONG, Rachel, Louise, THOMPSON, Ian, Andrew,RECKITT & COLMAN PRODUCTS LIMITED
WO2007050653	PCT/US2006/041555	23.10.2006	WO/2007/050653	03.05.2007	WO	WATER RESISTANT SUNSCREEN AND INSECT REPELLENT COMPOSITION	AVON PRODUCTS, INC.,PECHKO, Andrew, H.
EP13214489	97922550	01.05.1997	0939615	08.09.1999	EP	VERBESSERTE WASSERBESTÄNDIGE SONNENSCHUTZ- UND INSEKTENABWEHRMITTEL	IGUANA L L C
US38532279	08154584	18.11.1993	5518712	21.05.1996	US	Water resistant sunscreen protection and insect repellent compound	STEWART; ERNEST
CN236591279	201811419682.4	26.11.2018	109172476	11.01.2019	CN	A mosquito repellent and antipruritic sunscreen cream formula	ZHANG SONGHAO,张松浩
CA93830176	2252793	01.05.1997	2252793	20.11.1997	CA	IMPROVED WATER RESISTANT SUNSCREEN AND INSECT REPELLENT COMPOSITION	IGUANA, I.L.C.
US42339738	11510304	25.08.2006	20080050409	28.02.2008	US	Water based clear sunscreen and insect repellent composition	Avon Products, Inc
IL3059452	126824	01.05.1997	126824	17.08.1999	IL	IMPROVED WATER RESISTANT SUNSCREEN AND INSECT REPELLENT COMPOSITION	IGUANA, LLC

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Application Id	Application Number	Application Date	Publication Number	Publication Date	Country	Title	Applicants
CN83211230	200710048260.6	15.01.2007	101015514	15.08.2007	CN	Skin lotion with mosquito repellent and sunscreen functions	Jiao Keming; 焦克明
AU180742120	28191.97	01.05.1997	1997028191	12.02.1998	AU	Improved water resistant sunscreen and insect repellent composition	Igarna, L.L.C.
AU180593410	46508.93	23.06.1993	1993046508	16.03.1995	AU	Water resistant sunscreen protection and insect repellent compound	Stewart, Ernest G.
WO1994000104	PCT/US1993/006075	23.06.1993	WO/1994/000104	06.01.1994	WO	WATER RESISTANT SUNSCREEN PROTECTION AND INSECT REPELLENT COMPOUND	STEWART, Ernest G.
WO1997042933	PCT/US1997/007235	01.05.1997	WO/1997/042933	20.11.1997	WO	IMPROVED WATER RESISTANT SUNSCREEN AND INSECT REPELLENT COMPOSITION	IGUANA, L.L.C.
EP10998206	07814289	21.08.2007	2061308	27.05.2009	EP	KLARES SONNENSCHUTZ- UND INSEKTENABWEHRMITTEL AUF WASSERBASIS	AVON PROD INC
CA94381730	2661626	21.08.2007	2661626	28.02.2008	CA	A WATER BASED CLEAR SUNSCREEN AND INSECT REPELLENT COMPOSITION	AVON PRODUCTS, INC.
WO1995019161	PCT/US1994/013422	16.11.1994	WO/1995/019161	20.07.1995	WO	IMPROVED WATER RESISTANT SUNSCREEN PROTECTION AND INSECT REPELLENT COMPOUND	STEWART, Ernest G.
WO2008024738	PCT/US2007/076365	21.08.2007	WO/2008/024738	28.02.2008	WO	A WATER BASED CLEAR SUNSCREEN AND INSECT REPELLENT COMPOSITION	AVON PRODUCTS, INC., PECHKO, Andrew H., POLYWOODA, Vincent T.
GB134896798	0000425	11.01.2000	2345636	01.03.2000	GB	A combined sunscreen and insect repellent containing two or more emulsifiers	RECKITT & COLMAN PTY LTD
EP13925331	02023341	18.10.2002	1308153	07.05.2003	EP	Insektenabwehrende Sonnenschutzmittel mit Benzotriazolderivaten als Lichtschutzfilter	BEIERSDORF AG
WO2019036774	PCT/BR2017/050246	25.08.2017	WO/2019/036774	28.02.2019	WO	REPELLENT SUNSCREEN COMPOSITION, USE OF A COMPOSITION AND METHOD OF PROTECTING A KERATINOUS SUBSTRATE	L'OREAL TRAJANO, Patricia
DE103555050	10133258	19.07.2001	000010133258	06.02.2003	DE	Insektenabwehrende Sonnenschutzmittel	BEIERSDORF AG
DE103392006	10206795	19.02.2002	000010206795	28.08.2003	DE	Zweiphasige kosmetische oder dermatologische Zubereitungen mit einer Mikroemulsion	BEIERSDORF AG

Tabla 12: Patentes sobre protectores solares y repelentes. (Elaboración propia, utilizando como base los datos obtenidos de (OMPI, 2019b))

### **9.7.2.2. FCV 2 – Identificar empresas**

Para abordar el segundo FCV se utilizó como fuente de información el resultado de la búsqueda realizada para el FCV1. Más específicamente, se normalizó el campo aplicantes, lo que dio como resultado las siguientes ocho empresas: Avon Group, Beierdof, Iguana, Illinois Tool Works, LittlePoint, L'Oréal, Reckitt Benckiser y SC Johnson y 3 personas físicas: Jiao Keming, Stewart Ernest y Zhang Songhao. Como se destacó en la etapa de definición de necesidades, a la PyME seleccionada le interesaba entender que empresas estuvieron trabajando en un protector solar con repelente de insectos por lo que el grupo de las personas físicas se dejó de lado.

### **9.7.2.3. FCV 3 – Identificar marcas**

Con el objetivo de buscar y recoger las marcas que poseen productos protectores solares, cosméticos con factor de protección o repelentes para piel se utilizaron dos procesos de elaboración propia: el Proceso Inductivo de Obtención de Marcas (PIOM) y el Proceso Deductivo de Obtención de Marcas (PDOM). El primero se encarga de obtener todas las marcas tomando como base las paginas oficiales de las empresas, mientras que el segundo centra la búsqueda de marcas a partir de un buscador web (en este caso Google). A continuación, se detallan cada uno de los procesos en forma de diagramas de flujo.

9.7.2.3.1. Proceso Deductivo de Obtención de Marcas (PDOM)

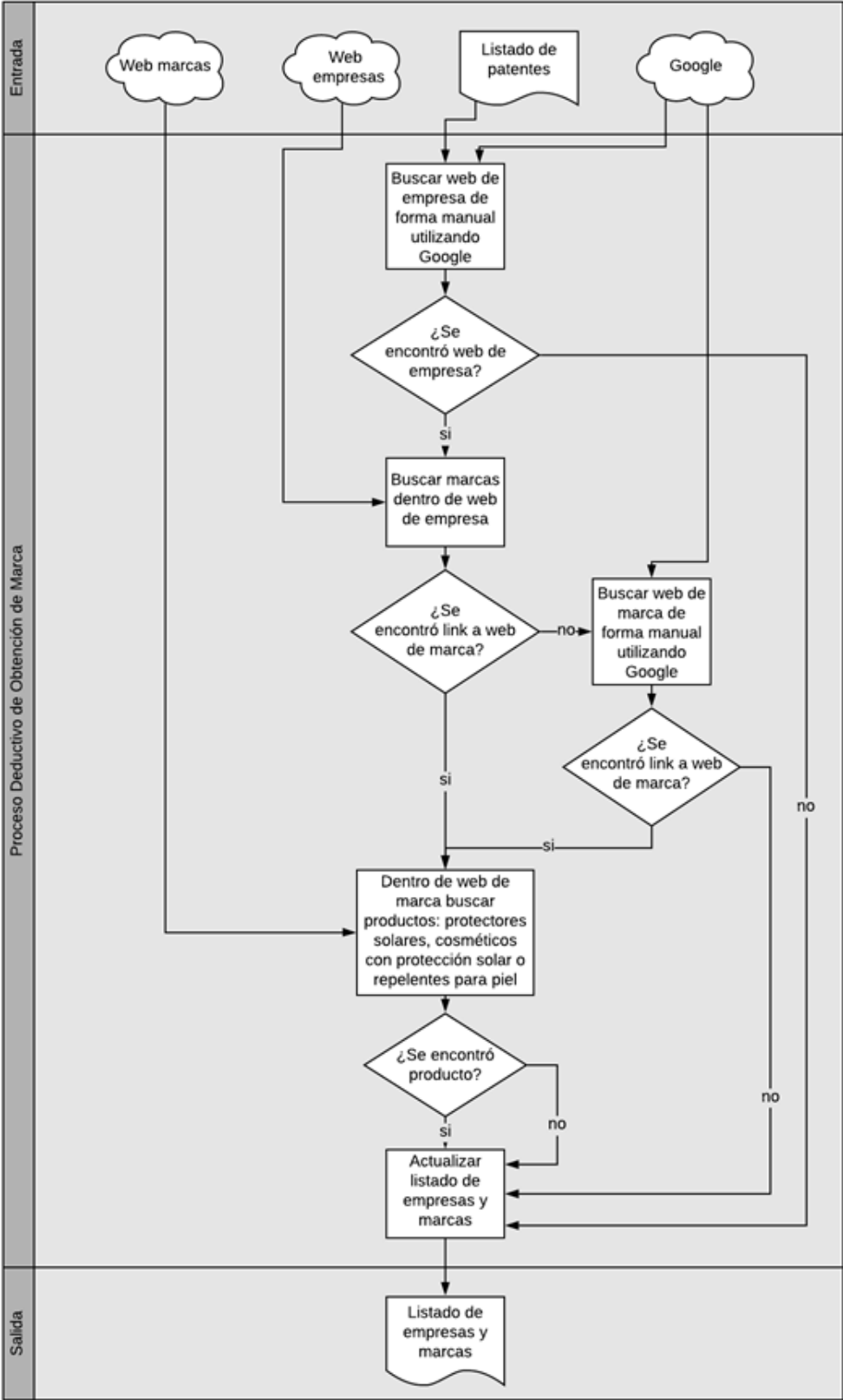


Figura 4: Diagrama de flujo de proceso deductivo de obtención de marcas (PDOM). (Elaboración propia)

Este proceso utiliza como entrada los sitios web de las marcas, empresas, listado de patentes e información del buscador Google y obtiene como salida un documento que detalla las marcas de las empresas que tienen productos protectores solares, cosméticos con factor de protección o repelentes para piel. Es un proceso deductivo ya que toma como base las empresas, para luego identificar las marcas y por último seleccionar las marcas acotadas a los productos del tipo en cuestión.

9.7.2.3.2. Proceso Inductivo de Obtención de Marcas (PIOM)

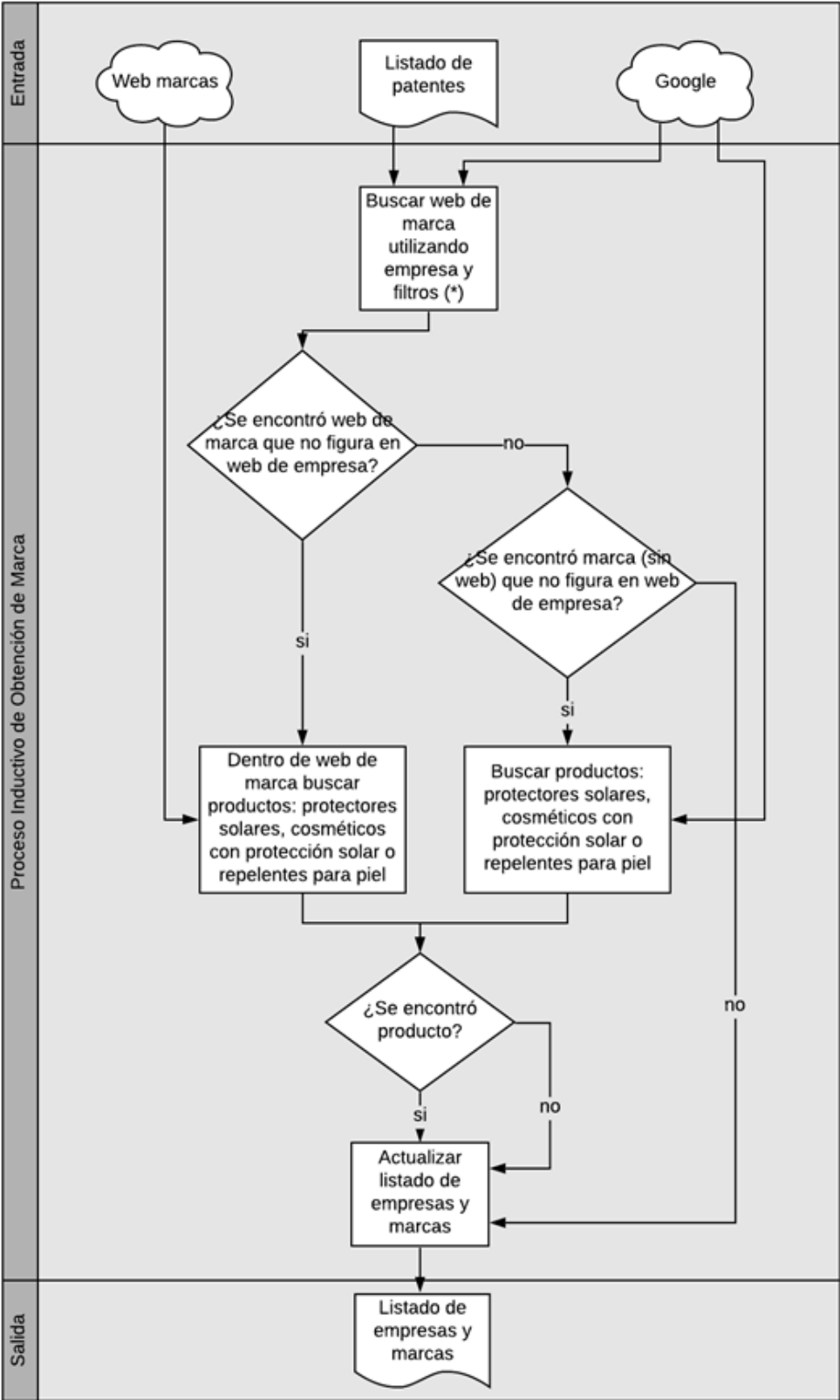


Figura 5: Diagrama de flujo de proceso inductivo de obtención de marcas (PDOM). (Elaboración propia)

Este proceso utiliza como entrada los sitios web de las marcas, listado de patentes e información del buscador Google y obtiene como salida un documento que detalla las marcas de las empresas que tienen productos protectores solares, cosméticos con factor de protección o repelentes para piel. Es un proceso inductivo ya que va directamente a la búsqueda de una marca con productos del tipo mencionado para cada una de las empresas. Para lograr esto se utilizaron los filtros que figuran en la siguiente tabla donde en lugar de <Empresa> se insertó el nombre de cada una de las empresas resultantes del FCV 2.

(*) Filtros	Idioma
<Empresa> (sunscreen) (repellent OR insect)	Inglés
<Empresa> (protector solar) (repelente OR insecto)	Español
<Empresa> (sonnencreme) (insektenschutzmittel OR insekt)	Alemán
<Empresa> (crème solaire) (répulsif OR insecte)	Francés
<Empresa> (防曬霜) (驅蟲劑 OR 蟲子)	Chino

Tabla 13: Listado de filtros utilizados para obtener marcas con productos protectores solares / repelentes de insectos de una empresa. (Elaboración propia)

Un ejemplo de lo anterior aplicado a Avon Group es:

"Avon Group" (sunscreen) (repellent OR insect)  
 "Avon Group" (protector solar) (repelente OR insecto)  
 "Avon Group" (sonnencreme) (insektenschutzmittel OR insekt)  
 "Avon Group" (crème solaire) (répulsif OR insecte)  
 "Avon Group" (protetor solar) (repelente OR inseto)  
 "Avon Group" (防曬霜) (驅蟲劑 OR 蟲子)

### 9.7.2.3.3. Resultados de aplicar PDOM y PIOM en cada una de las empresas

A continuación, se detalla la recogida de información del FCV3 utilizando dos tablas, una como resultado de aplicar PDOM y la otra PIOM, por empresa. Es decir, en total se expondrán 16 tablas que se corresponden con utilizar ambos procesos en las 8 empresas identificadas.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

La tabla número 7 se utilizó con el fin de documentar la búsqueda realizada a través del PDOM para la empresa Avon Group. Como puede observarse en la primera columna, dentro de la página oficial de la empresa, la misma realiza una división del negocio de acuerdo con marcas asociadas al cuidado de la piel, protección de la piel, fragancia, maquillaje, cuidado del cabello, moda y casa. Por supuesto, se puede dar que una empresa no declare una división de marcas, como es el caso de Beierdof. Retomando el ejemplo de Avon Group, en la segunda columna se contabiliza la cantidad de marcas que posee cada división mientras que en la tercera solo se muestra la cantidad de marcas que dentro de sus productos poseen protectores solares, cosméticos con factor de protección o repelentes para piel. Si se encuentran estas últimas marcas (llamadas marcas acotadas), se detallan los siguientes datos: nombre, web de la marca según la web de la empresa, si posee un protector solar o cosmético con protección solar y/o repelente de insectos para piel. Como puede verse para Avon Group, se encontró una sola marca acotada llamada Avon, cuya página web es [www.avon.com](http://www.avon.com) y que posee productos protectores solares o cosmético con protección solar y además repelentes de insectos para piel. En caso de que no se encuentra ninguna marca acotada, dentro del detalle se utiliza la leyenda “No aplica”, como sucede en la división de protección de la piel. Adicionalmente se puede dar que PDOM no pueda aplicarse ya que no existe la página oficial de la empresa tratada, como sucede con Iguana, en ese caso se documenta en la tabla con la leyenda “No aplica” para toda la tabla.

Luego de la tabla PDOM se encuentra la PIOM que se utilizó con el fin de documentar el resultado de dicho proceso para cada empresa. Si vamos al ejemplo de Avon Group (tabla número 8), puede observarse que no se encontró ninguna marca con productos protectores solares, cosméticos con factor de protección o repelentes para piel más allá de los que se encontraron en la tabla anterior. En caso de que se encuentre una marca acotada se documenta al igual que en el PDOM, es decir, se indica nombre, web de la marca y si posee un producto protector solar o cosmético con protección solar y repelente de insectos para piel.

Por supuesto, ambos procesos son complementarios. Como puede observarse en para el ejemplo de Avon Group, se encontró una marca acotada bajo el proceso PDOM y ninguna bajo el proceso PIOM. Sucede lo contrario para Iguana, donde no se encontró ninguna marca acotada bajo el PDOM, pero si una para PIOM. Además, por supuesto, se puede dar que se



encuentran marcas acotadas en ambos procesos, como sucede para Illinois Tool Works donde se encontró una marca acotada para PDOM y tres para PIOM.

## Avon Group

Página web empresa: www.avonworldwide.com						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Cuidado del cuerpo	5	1	Avon	www.avon.com	Si	Si
Protección de la piel	8	Ninguna	No aplica			
Fragancia	7	Ninguna	No aplica			
Maquillaje	2	Ninguna	No aplica			
Cuidado del cabello	1	Ninguna	No aplica			
Moda	1	Ninguna	No aplica			
Casa	1	Ninguna	No aplica			

Tabla 14: Resultado de aplicar PDOM sobre Avon Group. (Elaboración propia)

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Ninguna	No aplica			

Tabla 15: Resultado de aplicar PIOM sobre Avon Group. (Elaboración propia)

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

**Beierdoft**

Página web empresa: www.beiersdorf.com						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
No declara	8	6	Nivea	www.nivea.com	Si	No
			Eucerin	int.eucerin.com	Si	No
			La Prairie	www.laprairieswitzerland.com	Si	No
			Labello	int.labello.com	Si	No
			Florena	www.florena.de	Si	No
			Coppertone	www.coppertone.com	Si	No

Tabla 16: Resultado de aplicar PDOM sobre Beierdoft. (Elaboración propia)

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Ninguna	No aplica			

Tabla 17: Resultado de aplicar PIOM sobre Beierdoft. (Elaboración propia)

**Iguana**

Página web empresa: No existe						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
No aplica						

Tabla 18: Resultado de aplicar PDOM sobre Iguana. (Elaboración propia)

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
1	Sunsect	www.sunsect.com	No	Si

Tabla 19: Resultado de aplicar PIOM sobre Iguana. (Elaboración propia)

## Illinois Tool Works

Página web empresa: www.itw.com						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Cuidado del cuerpo	9	1	Scrubs	www.itwprofessionalbrands.com	Si	Si
Equipos de alimentos	10	Ninguna	No aplica			
Productos de construcción	7	Ninguna	No aplica			
Prueba, medición y electrónica	7	Ninguna	No aplica			
Productos especializados	5	Ninguna	No aplica			
Soldadura	4	Ninguna	No aplica			
OEM automotriz	3	Ninguna	No aplica			

Tabla 20: Resultado de aplicar PDOM sobre Illinois Tool Works. (Elaboración propia)

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
3	Luvex	luvex.com.br	No	Si
	Military Products	www.itwnexusadvanced.com	No	Si
	Septone	www.septone.com.au	Si	No

Tabla 21: Resultado de aplicar PIOM sobre Illinois Tool Works. (Elaboración propia)

## LittlePoint

Página web empresa: No existe						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
No aplica						

Tabla 22: Resultado de aplicar PDOM sobre LittlePoint. (Elaboración propia)

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
1	Skedaddle	No existe	No	Si

Tabla 23: Resultado de aplicar PIOM sobre LittlePoint. (Elaboración propia)

L'Oréal

Página web empresa: www.loreal.com						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
L'ORÉAL Luxe	21	10	Lancome	www.lancome-usa.com	Si	No
			Biotherm	www.biotherm.com	Si	No
			Kiehls	www.kiehls.com	Si	No
			Helena Rubinstein	www.helenarubinstein.com	Si	No
			Yuesai (China)	www.yuesai.com	Si	No
			Urban Decay	www.urbandecay.com	Si	No
			IT Cosmetics	www.itcosmetics.com	Si	No
			House 99	www.house99.co.uk	Si	No
			Giorgio Armani Beauty	www.armanibeauty.com	Si	No
			Yves Saint Laurent	www.yslbeauty.co.uk	Si	No
División de cosmética activa	6	4	Vichy	www.vichyusa.com	Si	No
			La Roche Posay	www.laroche-posay.com	Si	No
			SkinCeuticals	www.skinceuticals.com	Si	No
			CeraVe	www.cerave.com	Si	No
División de productos profesionales	11	2	Carita	www.carita.com	Si	No
			Decleor	www.decleor.com	Si	No
División de productos de consumo	8	2	L'Oreal Paris	www.lorealparisusa.com	Si	No
			Garnier	www.garnierusa.com	Si	No

Tabla 24: Resultado de aplicar PDOM sobre L'Oréal. (Elaboración propia)

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Ninguna	No aplica			

Tabla 25: Resultado de aplicar PIOM sobre L'Oréal. (Elaboración propia)

## Reckitt Benckiser

Página web empresa: www.rb.com						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Salud	9	Ninguna	No aplica			
Higiene	9	Ninguna	No aplica			

Tabla 26: Resultado de aplicar PDOM sobre Reckitt Benckiser. (Elaboración propia)

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
1	Aerogard	www.aerogard.com.au	No	Si

Tabla 27: Resultado de aplicar PIOM sobre Reckitt Benckiser. (Elaboración propia)

## SC Johnson

Página web empresa: www.scjohnson.com						
División marca según web empresa	Cant. marcas	Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
			Marca	Web marca según web empresa	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Control de Plagas	11	3	Autan	www.autan.it	No	Si
			Off	www.off.com	No	Si
			Skinguard	www.skinguard.jp	No	Si
Estilo de vida	4	4	Vichy	www.vichyusa.com	Si	No
Línea profesional	2	2	Carita	www.carita.com	Si	No
Línea limpieza del hogar	38	Ninguna	No aplica			
Cuidado del aire	7	Ninguna	No aplica			
Cuidado automóvil	3	Ninguna	No aplica			
Almacenamiento doméstico	2	Ninguna	No aplica			
Cuidado del calzado	1	Ninguna	No aplica			

Tabla 28: Resultado de aplicar PDOM sobre SC Johnson. (Elaboración propia)

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Cant. marcas acotadas	Detalle marca acotada			
	Marca	Web marca	Protector Solar o Cosmético con Protección Solar	Repelente para Piel
Ninguna	No aplica			

Tabla 29: Resultado de aplicar PIOM sobre SC Johnson. (Elaboración propia)

### 9.7.2.4. FCV 4 – Identificar productos

En este apartado se verá reflejada la etapa de búsqueda y recogida del FCV 4 cuyo fin es identificar productos protectores solares con repelentes de insectos. Para eso se utilizaron los filtros que figuran en la siguiente tabla en el buscador Google, donde en lugar de <Marca> se insertó el nombre de cada una de las marcas acotadas resultantes del FCV 3.

(*) Filtros	Idioma
<Marca> (sunscreen) (repellent OR insect)	Inglés
<Marca> (protector solar) (repelente OR insecto)	Español
<Marca> (sonnencreme) (insektenschutzmittel OR insekt)	Alemán
<Marca> (crème solaire) (répulsif OR insecte)	Francés
<Marca> (防曬霜) (驅蟲劑 OR 蟲子)	Chino

Tabla 30: Listado de filtros utilizados para obtener productos protectores solares con repelente de insectos. (Elaboración propia)

Un ejemplo de lo anterior aplicado a la marca Off de la empresa SC Johnson es:

"Off" (sunscreen) (repellent OR insect)  
 "Off" (protector solar) (repelente OR insecto)  
 "Off" (sonnencreme) (insektenschutzmittel OR insekt)  
 "Off" (crème solaire) (répulsif OR insecte)  
 "Off" (protetor solar) (repelente OR inseto)  
 "Off" (防曬霜) (驅蟲劑 OR 蟲子)

La recogida de información de cada uno de los productos encontrados se encuentra detallada en el anexo I. En total fueron 23 y para documentarlos se utilizó una plantilla donde figura la empresa, marca, producto, si actualmente se comercializa o no, tipo de fórmula, tipo de empaque, gramaje, ilustración y referencia.

### 9.7.3. Tratamiento

Tal como se indicó en el marco teórico, este paso es uno de los más importantes y delicados de la VeIC ya que busca convertir la información obtenida en conocimiento. A continuación, se procederá a indicar el resultado del tratamiento de la información obtenida para cada uno de los 4 FCVs trabajados.

#### 9.7.3.1. FCV 1 – Evaluar factibilidad técnica

Tal como se observó en la etapa previa de VeIC, para este FCV se encontraron 45 patentes con las palabras protector solar y repelente en su título, por lo que se procederá a analizar esa información para comprender en que países / regiones se aplicaron las patentes y a lo largo de que años y así tener mayor certeza si es posible la creación de un producto de esta naturaleza.

A continuación, se muestra un gráfico con la cantidad de patentes por país / región:

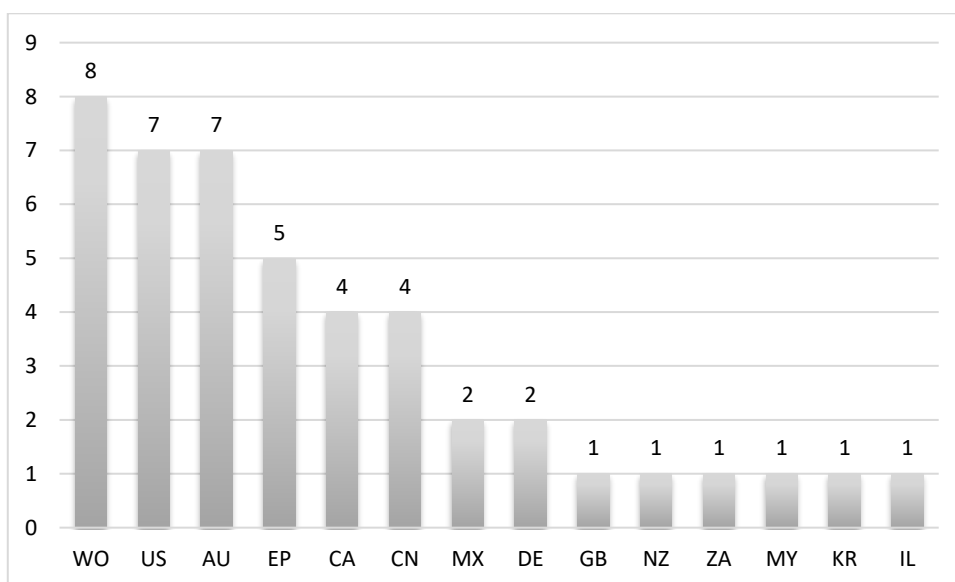


Figura 6: Cantidad de patentes por país / región. (Elaboración propia)

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Como se puede observar en el gráfico, se presentaron 8 patentes a nivel mundial (WO), 7 en Estados Unidos (US), 7 en Australia (AU), 5 en Europa (EP), 4 en Canadá (CA) y China (CN), 2 en México (2) y Alemania (DE); y 1 en Reino Unido (GB), Nueva Zelanda (NZ), Sudáfrica (ZA), Malasia (MY), Corea del Sur (KR) e Israel (IL).

En el siguiente gráfico figuran la cantidad de patentes por año de aplicación:

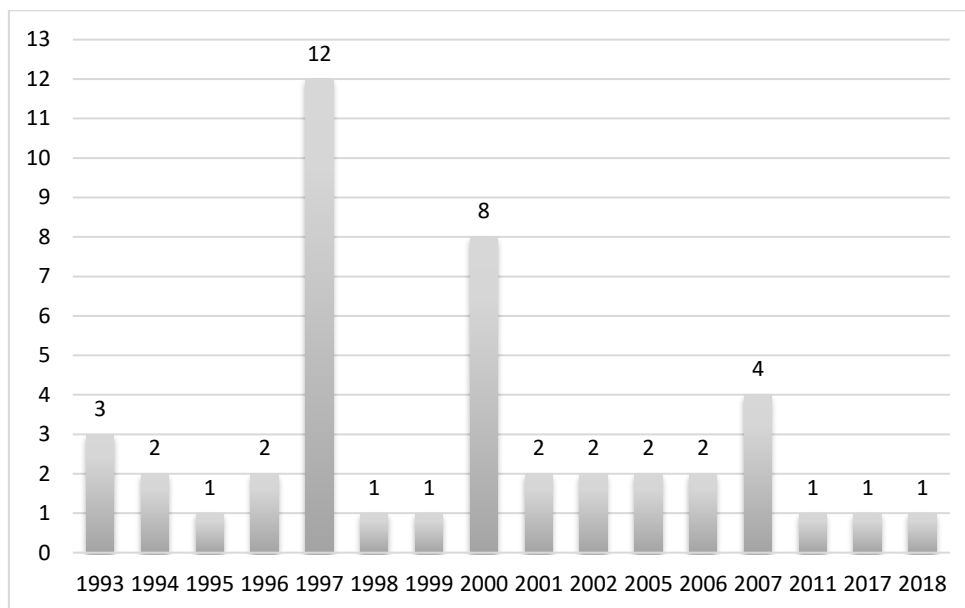


Figura 7: Cantidad de patentes por año de aplicación. (Elaboración propia)

Del gráfico se puede ver que el pico de aplicaciones para patentes se produjo en 1997 con 12 patentes, luego en 2000 con 8 y finalmente en 2007 con 4. Además, se empezó a trabajar en este tópico en 1993.

Hay que recordar que las patentes representadas en los gráficos anteriores no son unívocas, es decir, puede haber una patente que fue presentada en varias oficinas.

Teniendo en cuenta estos datos, es posible concluir que existen 45 aplicaciones a patentes en 14 países / regiones, desde hace 27 años, sobre protectores solares con repelente. Si bien no se hizo un análisis exhaustivo patente por patente, esta información da un buen indicativo de que es técnicamente factible la elaboración de un producto con tales características. Cabe destacar que, pueden existir productos de esta naturaleza que hayan sido patentados en otras oficinas e incluso que no hayan sido patentados pero el hecho que se encuentren en OMPI le da veracidad al origen de datos.



### 9.7.3.2. FCV 2 – Identificar empresas

En este punto se normalizaron los nombres de los aplicantes para poder consolidar los datos y de esta forma identificar el trabajo realizado por distintas entidades.

A continuación, se muestra un gráfico que contiene la cantidad de patentes por aplicantes:

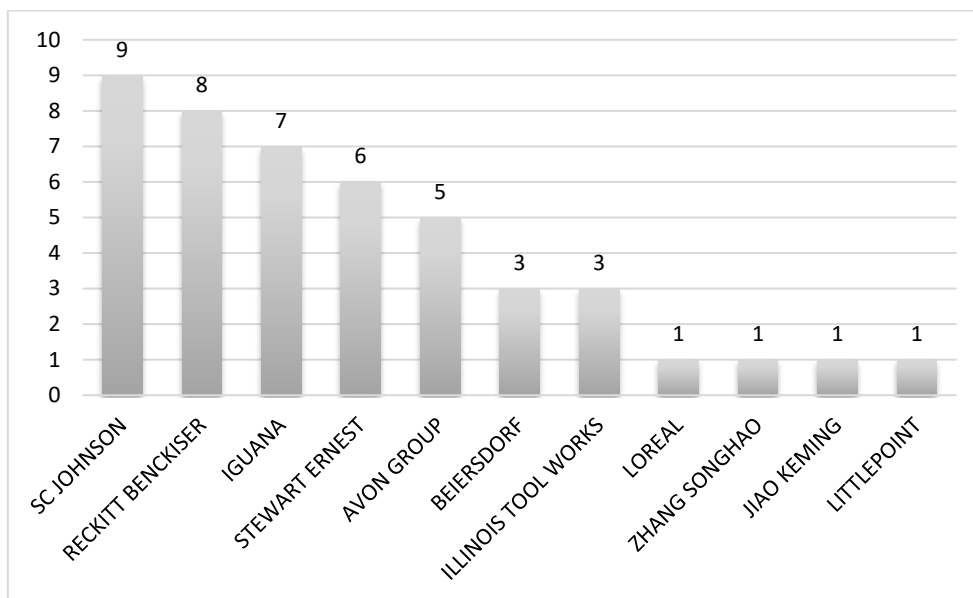


Figura 8: Cantidad de patentes por aplicantes. (Elaboración propia)

Como se puede observar, las empresas aplicantes son: Avon Group, Beierdof, Iguana, Illinois Tool Works, LittlePoint, L'Oréal, Reckitt Benckiser y SC Johnson. Mientras que las personas físicas aplicantes son: Jiao Keming, Stewart Ernest y Zhang Songhao. De esta forma, el 82% (37 de 45) del total de las patentes tiene como aplicantes empresas y el 18% (8 de 45) restante personas físicas.

### 9.7.3.3. FCV 3 – Identificar marcas

A continuación, se consolidan las marcas acotadas, es decir, las marcas que poseen algún protector solar, cosmético con factor de protección o repelente para piel, para cada una de las empresas detectadas en el FCV 2:

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

<b>Empresa</b>	<b>Marca</b>
Avon Group	Avon
Beierdof	Nivea
	Eucerin
	La Prairie
	Labello
	Florena
	Coppertone
	Iguana
Illinois Tool Works	Luvex
	Military Products
	Scrubs
	Septone
LittlePoint	Skedaddle
L'Oréal	Lancome
	Biotherm
	Kiehls
	Helena Rubinstein
	Yuesai (China)
	Urban Decay
	IT Cosmetics
	House 99
	Giorgio Armani Beauty
	Yves Saint Laurent
	Vichy
	La Roche Posay
	SkinCeuticals
	CeraVe
	Carita
	Decleor
	L'Oreal Paris
	Garnier
Reckitt Benckiser	Aerogard
SC Johnson	Autan
	Off
	Skinguard
	Vichy
	Carita

Tabla 31: Marcas acotadas por empresa. (Elaboración propia)

Utilizando como base la tabla anterior, se realizó el siguiente gráfico que muestra la cantidad de marcas acotadas por empresa:

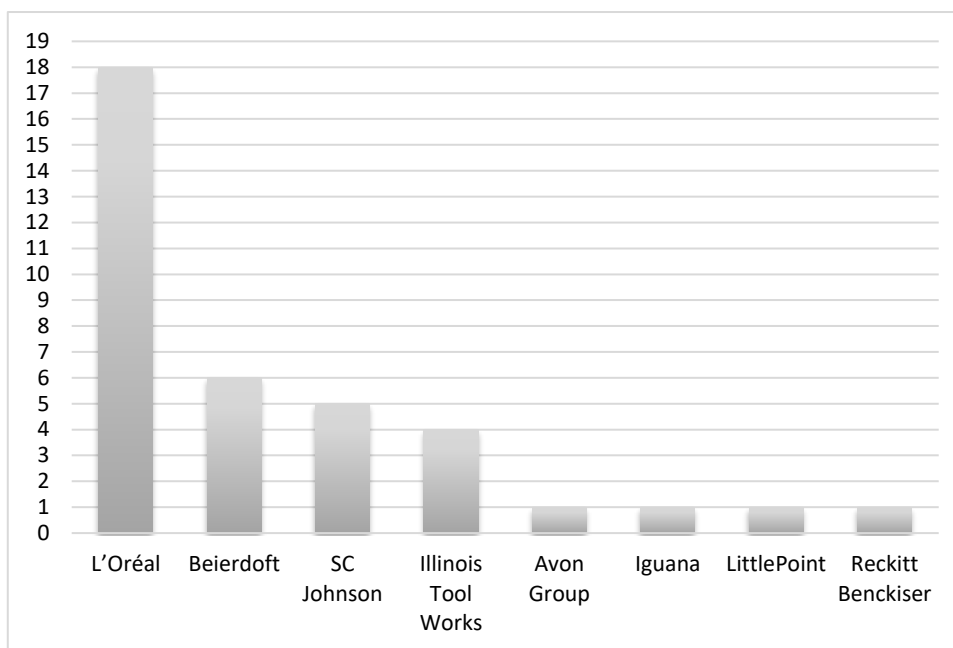


Figura 9: Cantidad de marcas acotadas por empresa. (Elaboración propia)

Como se puede observar, del total de 37 marcas acotadas, L'Oréal posee la mayor cantidad (18) representada por el 48,6%, seguida por Beierdof con 6 marcas que representan el 16,2%, luego SC Johnson con 5 marcas y 13,5%, en cuarto lugar, ITW con 4 y el 10,8% y finalmente las empresas Avon Group, Iguana, LittlePoint y Reckitt Benckiser que poseen 1 marca representando el 2,7% cada una.

#### 9.7.3.4. FCV 4 – Identificar productos

En la siguiente tabla, se consolidan los productos protectores solares con repelente para cada una de las empresas y marcas acotadas identificadas en los FCV 2 y 3 respectivamente; y adicionalmente se indica si el producto se encuentra discontinuado o se comercializa actualmente:

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Empresa	Marca Acotada	Producto protector solar + repelente de insectos	¿Discontinuado o comercializado actualmente?
Avon Group	Avon	Producto 1 – Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Travel Size Pump Spray	Comercializado actualmente
		Producto 2 – Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Pump Spray	Comercializado actualmente
		Producto 3 – Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Family Size Pump Spray	Comercializado actualmente
		Producto 4 – Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ Aerosol Spray SPF 28	Comercializado actualmente
		Producto 5 – Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® SPF 30 Cool N Fabulous™ Disappearing Color Lotion	Comercializado actualmente
		Producto 6 – Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Gentle Breeze® SPF 30 Lotion	Comercializado actualmente
Beiersdorf	Nivea	Producto 7 – Nivea Protección – Protector Solar + Repelente – FPS 50	Discontinuado
	Coppertone	Producto 8 – Bug and Sun – Sunscreen with Insect Repellent – FPS 30	Discontinuado
Iguana	Sunsect	Producto 9 – Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 0.3 FL. OZ.	Comercializado actualmente
		Producto 10 – Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 2 FL. OZ.	Comercializado actualmente
		Producto 11 – Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 4 FL. OZ.	Comercializado actualmente
Illinois Tool Works (ITW)	Scrubs	Producto 12 – Scrubs Sun Skeeter – Insect Repellent + Sunscreen Wipes SPF 25	Comercializado actualmente
	Septone	Producto 13 – Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 125 ml	Comercializado actualmente
		Producto 14 – Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 500 ml	Comercializado actualmente
		Producto 15 – Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 1 l	Comercializado actualmente
	Military Products	Producto 16 – Field Shield – Insect Repellent & Sunscreen Towel SPF 25	Discontinuado
	Luvex	Producto 17 – Protetor Solar Luvex FPS 30 com Repelente de Insetos	Comercializado actualmente
Producto 18 – Protetor Solar Luvex FPS 60 com Repelente de Insetos		Comercializado actualmente	
LittlePoint Corp	Skedaddle	Producto 19 – Skedaddle! Insect Protection for Children with SPF	Discontinuado
L'Oréal	L'Oréal Paris	Producto 20 – Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 120 ml	Comercializado actualmente
		Producto 21 – Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 200 ml	Comercializado actualmente
Reckitt Benckiser	Aerogard	Producto 22 – Aerogard Sunscreen 30+ SPF with Insect Repellent	Discontinuado
SC Johnson	Off	Producto 23 – Off! Skintastic with Sunscreen SPF 30	Discontinuado

Tabla 32: Productos por marca acotada y empresa identificando está comercializándose actualmente o discontinuado. (Elaboración propia)

Utilizando la tabla anterior, se muestran la cantidad de protectores solares con repelente de insectos sobre cada una de las empresas identificadas en el FVC 2 en forma gráfica:

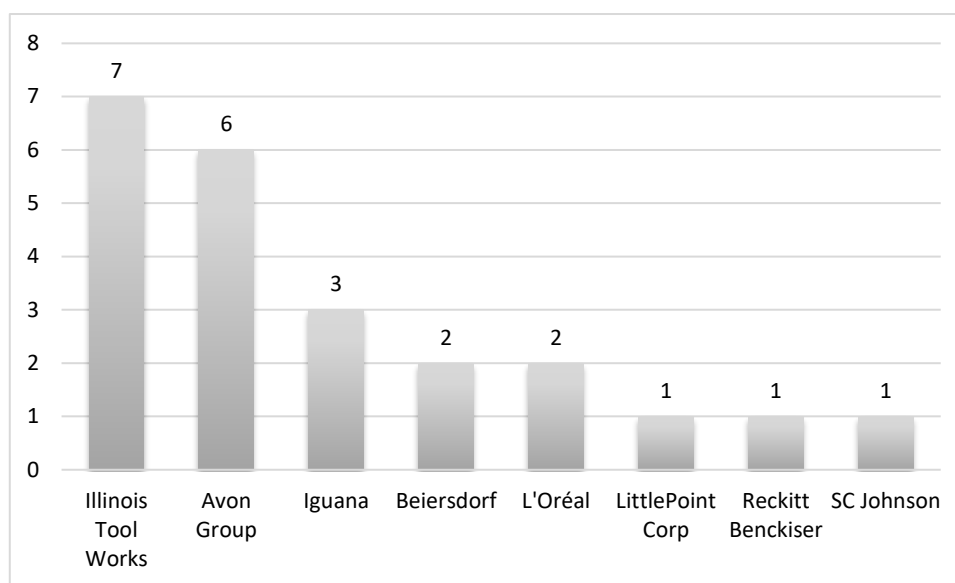


Figura 10: Cantidad de productos por empresa. (Elaboración propia)

Del mismo, se puede concluir que la empresa con mayor cantidad de protectores solares detectados es ITW con un total de 7 productos representado por el 30,4% del total de 23 productos. Le siguen Avon Group con 6 productos y el 26% e Iguana con 3 y el 13%. Luego aparecen Beierdof y L'Oréal con 2 productos, representando el 8,6% cada una. Y finalmente LittlePoint, Reckitt Benckiser y SC Johnson con 1 producto y el 4,3% cada una.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

En el siguiente gráfico, se explicitará la cantidad de productos en función de las distintas marcas encontradas en el FCV3:

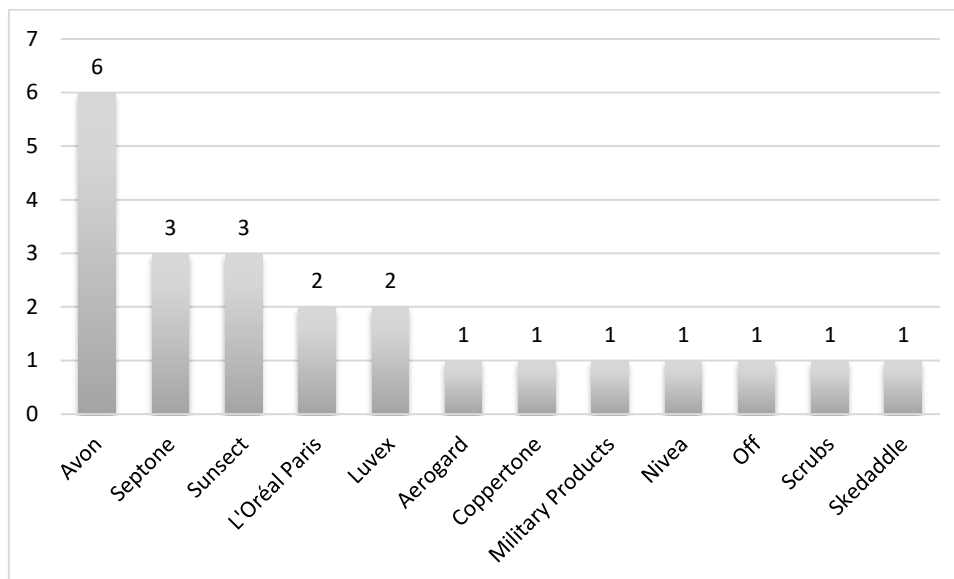


Figura 11: Cantidad de productos por marca acotada. (Elaboración propia)

Notar que la marca acotada Avon posee la mayor cantidad de productos protectores solares con repelente de insectos, con 6 unidades que representan el 26 % teniendo en cuenta el total de 23 productos encontrados. El segundo lugar lo comparten las marcas Sunsect y Septone con 3 unidades y el 13 % cada una. Luego aparecen, L'Oréal y Luvex con 2 productos y el 8,6%. Finalmente, se encuentran Aerogard, Coppertone, Military Products, Nivea, Off, Scrubs y Skedaddle con 1 unidad que representa el 4,3 %.

Si realizamos una comparativa de productos comercializados actualmente versus discontinuados, se puede observar un total de 17 unidades de los primeros y 6 unidades de los segundos, representando el 73,9 % versus el 26,1 % respectivamente.

### 9.7.4. Difusión y protección

Respecto a la difusión y protección, no se tomaron mayores consideraciones. Los resultados finales fueron difundidos a través de una presentación en una reunión donde solo participaron los directivos de la empresa por tratarse de información estratégica y confidencial. Dicha presentación se realizó tomando como base los datos expuestos en la presente tesis, constando con las siguientes secciones:

- Conceptos sobre VeIC: en esta parte se presentó una definición de VeIC, razones para practicarla (beneficios), proceso, tipos y el ejemplo concreto de la empresa L'Oréal.
- Caso práctico: resumen de los cuatro FCVs expuestos en el caso de estudio teniendo en cuenta principalmente los datos expuestos en la etapa de tratamiento de la información.

### **9.7.5. Uso**

A través de la aplicación de VeIC se logró observar que es técnicamente factible la elaboración de un protector solar con repelente de insectos, teniendo visión de las empresas y a su vez las marcas que lo desarrollaron; y bajo que presentaciones se comercializaron o comercializan. Teniendo en cuenta esto, la empresa tiene intenciones de avanzar en el desarrollo de un protector solar con repelente de insectos. Para ello, en primer lugar, se estudiará que fórmula y empaque se adapta mejor a las regulaciones argentinas y los procesos productivos de la empresa. Luego, se realizará un plan de negocios para evaluar la factibilidad económica financiera del producto y si los resultados son satisfactorios se avanzará con el proyecto de desarrollo propiamente dicho. En conclusión, el conocimiento obtenido a través de la aplicación de VeIC fue clave para los directivos (y fundamentalmente para el gerente general) a la hora de tomar la decisión de ampliar el portafolio de la compañía incorporando un protector solar con repelente de insectos para la piel.

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA



## 10. CONCLUSIONES

Luego de la aplicación de VeIC sobre la PyME seleccionada se obtuvieron resultados relevantes para los objetivos planteados. En referencia al primero, la empresa deseaba ampliar su portafolio con un protector solar con repelente de insectos ¿Pero, específicamente, que puntos en referencia al producto se deseaba explorar? Para contestar esta pregunta, en la primera etapa del proceso de VeIC, llamada definición de necesidades, se llevó adelante un relevamiento donde se detectaron cuatro puntos que se corresponden con los FCVs que se utilizaron durante todo el estudio de caso. En el primero, denominado “Evaluar Factibilidad Técnica”, la empresa necesitaba entender si esta técnicamente factible la elaboración de un protector solar con repelente de insectos para piel ya que los expertos consultados indicaban que no era posible por incompatibilidad de sus componentes. En referencia al segundo FCV llamado “Identificar Empresas”, en caso de que sea técnicamente posible el desarrollo de un producto de tal naturaleza, se deseaba conocer las empresas que pudieron o podrían tenerlo disponible. En el tercer factor “Identificar Marcas”, en caso de que existan empresas que estuvieron trabajando en un producto de esta naturaleza, se deseaba explorar que marcas de empresas pudieron o podrían tenerlo disponible. Finalmente, en relación con el cuarto FCV llamado “Identificar Productos”, para las empresas y marcas de los puntos anteriores (si es que hay), se deseaba explorar que productos protectores solares con repelente de insectos para piel se comercializaron o comercializan. En conclusión, se especificaron de forma clara y precisa las necesidades y, a través de su posterior estudio, permitieron tener un mayor entendimiento sobre protectores solares con repelente de insectos para piel lo que ayudó significativamente a la hora de tomar la decisión de avanzar en el desarrollo del producto.

Respecto al segundo objetivo planteado de establecer la forma de utilización de VeIC, como marco general de trabajo se utilizó el proceso de VeIC de la Agencia de Navarra de Innovación expuesto en el marco teórico el cual identifica las siguientes cinco etapas: definición de las necesidades, búsqueda y recogida, tratamiento, difusión y protección; y uso. Por otro lado, independientemente del proceso de VeIC, es importante dejar claro cómo se encuentran relacionados los cuatro FCVs ya que también son claves a la hora de entender cómo se aplicó VeIC. Todo nace con el relevamiento inicial de patentes relacionadas con protector solar y repelente en la base de datos de la OMPI. Como resultado de ese relevamiento, se identificaron las empresas que trabajaron en dichas patentes.

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Posteriormente, para cada una de las empresas se buscaron las marcas que potencialmente pudieran o pudieron tener un producto de esta naturaleza a través de los procesos PIOM y PDOM de elaboración propia. Finalmente, para cada una de esas empresas / marcas se identificaron los productos protectores solares con repelente de insectos para piel, ya sea discontinuados o que se encuentren comercializados. Observar, como se van cascadeando los conceptos desde el relevamiento de la factibilidad, empresas, marcas y finalmente productos. En definitiva, el estudio de caso se desarrolló bajo dos dimensiones interrelacionadas, una dimensión definida por las etapas del proceso de VeIC y la otra a través de los FCVs.

En relación con el tercer objetivo de demostrar resultados que expliquen que la utilización de VeIC contribuye a la mejora en la toma de decisión de ampliar el portafolio de productos, es importante destacar que antes de realizar el trabajo fueron identificados dos momentos. Un momento inicial de total desconocimiento respecto a la existencia de un protector solar con repelente de insectos y luego el hallazgo fortuito de un artículo que indicaba que L'Oréal había lanzado un producto de este tipo en Brasil. En conclusión, antes de la aplicación de inteligencia competitiva había una gran falta de información sobre este tipo de producto por parte de los directivos de la empresa. Luego de utilizar VeIC, los resultados fueron concluyentes. Se detectaron 45 patentes de protectores solares con repelente de insectos cuyos aplicantes eran 8 empresas y 3 personas físicas. De las empresas se detectaron 37 marcas acotadas, es decir, marcas que pudieron tener o tienen protectores solares con repelente de insectos para piel. Finalmente, para dichas marcas se identificaron 23 productos de esta naturaleza. En conclusión, se puede observar un rotundo cambio frente a la situación planteada donde a través del enriquecimiento de información y conocimiento es posible tomar una mejor decisión respecto a avanzar con la ampliación del portafolio de productos de la empresa.

La presente tesis fue un desafío en referencia a los aportes ya que tiene implicancias en varios aspectos. Posee implicancias prácticas directas ya que se llevó a cabo para resolver una necesidad puntual de una PyME argentina. Específicamente, se benefició a la empresa a través del uso de la VeIC para tener mayor comprensión en referencia a sus necesidades de ampliación de portafolio de productos y de esta forma tomar una mejor decisión en ese aspecto.

Desde el punto de vista del valor teórico, aporta un mayor entendimiento sobre cómo afecta la variable independiente, utilización de VeIC, a la variable dependiente, toma de decisión de ampliar el portafolio de la compañía ya que es posible concluir que la hipótesis propuesta es válida. De esta forma, se incrementa el conocimiento asociado a la VeIC.

Por otro lado, en referencia al aspecto metodológico, se muestra el desarrollo y puesta a prueba de un proceso de VeIC propio que se aplica en este caso puntual y que podrá ser replicado en condiciones similares, es decir, cada vez que una organización, principalmente una PyME, desee utilizar VeIC con el objetivo de ampliar su portafolio de productos. Yendo a un caso concreto y en el futuro cercano, la misma empresa tratada desea realizar un estudio similar con protectores solares con repelente de medusas (“aguas vivas”).

Desde la perspectiva social, es importante mostrar un ejemplo de VeIC sobre una pequeña organización para fomentar su uso en organizaciones de este tipo. Se espera que, a través de un caso concreto, las PyMEs vean que esta herramienta no es algo lejano y difícil de llevar adelante. Tal como indican Palop y Vicente (1999a): “Hoy en día la VeIC ha dejado de ser un patrimonio de las grandes corporaciones industriales y está cada vez más, por costes, facilidad técnica y organizativa, al alcance de un mayor número de empresas de menor tamaño.”

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## **11. RECOMENDACIONES O CONSIDERACIONES PARA EL FUTURO**

Respecto al caso tratado, tal como se mencionó anteriormente, se recomienda estudiar que fórmula y empaque se adapta mejor a las regulaciones argentinas y los procesos productivos de la empresa. Esto es de vital importancia ya que en el caso se ven patentes, empresas, marcas y productos de todo el mundo y los componentes permitidos para utilizar en la fórmula varían de país en país. Para citar un ejemplo, el componente benzofenona-3 utilizado en protectores solares y permitido en Argentina, se encuentra prohibido en Hawái. Por otro lado, es importante analizar de antemano con qué presentación (fórmula y empaque) se desea avanzar teniendo en cuenta los procesos productivos ya que es muy distinto acondicionar un producto en pomo versus acondicionarlo en spray. En conclusión, resulta de vital importancia estudiar la relación fórmula y empaque para poder desarrollar un producto permitido en nuestro país. Luego es altamente recomendable realizar un plan de negocios para evaluar la factibilidad económica financiera del producto. Si la VAN y TIR del producto resultan atractivas para la empresa se avanzará con el proyecto de desarrollo propiamente dicho. Es de vital importancia determinar de la forma más realista posible los volúmenes estimados de venta teniendo en cuenta que este tipo de producto no existe en Argentina.

Desde otra perspectiva, se puede pensar en trabajos de VeIC similares donde se pueda aplicar la misma metodología usada en el estudio de caso. Es decir, cuando una empresa desee innovar con un producto aparentemente desconocido. Para citar a un caso concreto, la empresa tratada desea continuar ampliando su portafolio de productos con un protector solar con repelente de medusas (aguas vivas). Esto es clave ya que como se observó en la presente tesis se pueden conseguir excelentes resultados en poco tiempo y sin gastar grandes sumas de dinero. Tener un análisis temprano de este tipo representa un gran beneficio ya que permite avanzar teniendo más información sobre el producto que se desea innovar. Imaginemos los distintos escenarios, en caso de que no se encuentre un producto nos da un indicio que aún no se encuentra comercializado masivamente, si se encuentran varios productos a nivel mundial como en este caso podríamos tomar alguno como referencia a la hora de desarrollar el propio y si se encuentran varios productos locales sería preocupante ya que no estamos al tanto de cómo evoluciona el mercado.

Complementando este apartado, hay dos conceptos asociados a VeIC que serían interesantes

## VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

estudiar con mayor profundidad. Uno es la relación costo / beneficio de aplicar VeIC en casos concretos de innovación de productos. Para llevar adelante esto, se recomienda: a) cuantificar los costos asociados al trabajo de VeIC en concreto, b) si se decide avanzar con el desarrollo del producto, realizar un plan de negocios sobre el nuevo producto, c) luego de lanzar el producto y comercializarlo durante un periodo prudencial, realizar un análisis comparativo entre el plan de negocios y la realidad (PIR), por supuesto, teniendo en cuenta el costo que demando el trabajo de VeIC. Otro aspecto que resulta interesante desarrollar es la posible automatización a través de un sistema informático de la etapa de búsqueda y recogida de información dentro del proceso de VeIC, tomando como base los procesos PIOM y PDOM vistos en la tesis. De esta forma, cada vez que se necesite información puntual sobre un producto innovador, se reduce el esfuerzo de tal manera que el equipo de VeIC puede concentrarse en las etapas más significativas donde se trata la información y posteriormente se toman las decisiones.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agencia de Navarra de Inovación. (2007). *Guía Práctica de vigilancia estratégica*. Pamplona: Agencia de Navarra de Inovación.
2. Bachelard, G. (1978). *La formación del espíritu científico. Contribución a un psicoanálisis del conocimiento objetivo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
3. Bonache, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas*. Getafe: Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Economía de la Empres
4. Castañeda Castañeda, M. (2008). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: una estrategia empresarial de innovación de productos en las PyMEs para la competitividad*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ingeniería, Departamento de Sistemas de Producción.
5. Chmiliar, L. (2009). *Multiple-case designs. Encyclopedia of Case Study Research*. [www.sage-ereference.com/casestudy/Article\\_n216.html](http://www.sage-ereference.com/casestudy/Article_n216.html)
6. Departamento de Innovación y Promoción Económica. (2004). *Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Bilbao: BAI agencia de innovación.
7. Escorsa, P., & Maspons, R. (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva*. España: Pearson Educación.
8. Escorsa, P., & Maspons, R. (2002). *Módulo 8: La vigilancia tecnológica, un requisito indispensable para la innovación*. [docplayer.es/4456800-Modulo-8-la-vigilancia-tecnologica-un-requisito-indispensable-para-la-innovacion.html](http://docplayer.es/4456800-Modulo-8-la-vigilancia-tecnologica-un-requisito-indispensable-para-la-innovacion.html)
9. Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (106), 33-62.
10. Fuld, L. (1 Febrero de 2001). *What competitive intelligence is and is not!* [www.fuld.com/whatCI.html](http://www.fuld.com/whatCI.html)
11. Gibbons, P., & Prescott, J. (1996). Parallel Competitive intelligence processes in organizations. *International Journal of Technology, Special Issue On Informal Information Flow Management*, 11 (1), 162-178.

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

12. Gilad, B. (1992). What you don't know, can hurt you: formalizing competitive intelligence activities. *Journal of AGSI*.
13. Guagliano, M., Villanueva, M., Perez, N., & Sánchez Rico, A. (2019). Nuevas herramientas para la toma de decisiones: Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Estratégica. *Revista Abierta de Informática Aplicada*, 3 (2), 15-22.
14. Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-107). Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
15. Goddard, J. T. (2009). *Collective case study*. *Encyclopedia of Case Study Research*. [www.sage-ereference.com/casestudy/Article\\_n59.html](http://www.sage-ereference.com/casestudy/Article_n59.html)
16. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (15 de mayo de 2020). *Metodología de la investigación (Material adicional) - Capítulo 4 - Estudios de caso*. [highered.mheducation.com/sites/1456223968/student\\_view0/capitulos\\_1\\_a\\_13.html](http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html)
17. Hickman, G. R. (2010). *Leading Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
18. Imperato, G. (1998). Competitive Intelligence - Get Smart! *Fast Company*. abril / mayo (14), 269.
19. Internet Live Stats. (20 de abril de 2020). *Total number of Websites*. [www.internetlivestats.com/total-number-of-websites/](http://www.internetlivestats.com/total-number-of-websites/)
20. Jakobiak, F. (1991). *Pratique de la Veille Technologique*. Paris: Les Editions d'Organisation.
21. Martinet, B., & Ribault, J. M. (1989). *La veille technologique, concurrentielle et commerciale: sources, méthodologie, organisation*. Paris: Les Editions d'Organisation.
22. Mendizábal, N. (2007). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En Irene Vasilachis De Gialdino (coord.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 65-105). España: Editorial Gedisa.



23. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2015). *Guía Nacional de Vigilancia e Inteligencia Estratégica (VeIE): Buenas prácticas para generar sistemas territoriales de gestión de VeIE*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
24. OMPI. (15 de agosto de 2019). *Búsqueda Simple*. patentscope.wipo.int/search/es/search.jsf
25. OMPI. (21 de abril de 2020). *WIPO IP Statistics Data Center*. www3.wipo.int/ipstats/index.htm
26. Ortoll, E., & Garcia, M. (2015). *La inteligencia Competitiva*. Barcelona: UOC.
27. Palop, F., & Vicente, J. M. (1999a). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la empresa española*. Madrid: COTEC.
28. Palop, F., & Vicente, J.M. (1999b). *Vigilancia Tecnológica: Documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas*. Madrid: Gráficas Arias Montano.
29. Pérez, N. (2018). *La vigilancia estratégica como instrumentos para el fortalecimiento de las carreras de ciencias empresariales y sociales*. Argentina: UCES.
30. Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mejiro: CECSA.
31. Prescott, J. (1999). The Evolution of Competitive Intelligence. *Proposal Managment, primavera*, 37-52.
32. Rockart, J. (1982). *The changing role of the information systems executive: A critical success factors perspective*. Sloan School of Management, Cambridge, USA.
33. Rodríguez, M., & Escorsa, P. (1998). Transformación de la información a la Inteligencia Tecnológica en la Organización Empresarial: Instrumento para la toma de decisiones. *RECITEC-Recife*, 2 (3), 177-202.
34. Rodríguez Parra, R. del M., & González Castro, Y. (2019). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para el sector funerario, caso “grupo Obelisco Ltda”. *Rev.Investig.Desarro.Innov.*, 9 (2), 221-236.
35. SCIP. (21 de 04 de 2019). *SCIP Code of Ethics*. www.scip.org/page/CodeofEthics

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

36. Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
37. Sharp, S. (2009). *Competitive Intelligence Advantage: How to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
38. Shrivastava, P., & Grant, J. (1985). Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes. *Strategic Management Journal*, 6 (2), 97-113.
39. Stake, R. E. (1994). Case Studies, en Denzin N.K. y Lincoln Y.S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
40. Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. España: Ediciones Morata S.L.
41. Universidad de Chile (2011). *Vigilando las Fronteras Tecnológicas*. Santiago: Universidad de Chile.
42. UTN - Facultad Regional Bahía. (2018). *Relación Universidad - Sector Productivo. Alianza Estratégica para el Desarrollo. 1er encuentro de Vinculación Tecnológica*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: edUTecNe.
43. Werner, E. (1994). Les 7 veilles de L'Oreal. *Technologies Internationales*, marzo (2), 52-53.
44. Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. Nueva York, NY, USA: Guilford Press.
45. Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods (5a. ed.)*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
46. Ynoub, R. (2010). Sobre modelos, conjeturas y predicciones en el proceso de investigación [Material de cátedra]. *Metodología de la Investigación en Psicología, cátedra II*. Facultad de Psicología, UBA, Buenos Aires.
47. Zaballos, A. (2010). *Vigilancia Competitiva: Estrategía de Competitividad para la Empresa Textil* [presentación de diapositivas]. Slideshare. [es.slideshare.net/melerin1/la-vigilancia-estrategica](https://es.slideshare.net/melerin1/la-vigilancia-estrategica)

48. Zaintek. (2003). *Guía de Vigilancia Tecnológica: Sistema de información estratégica en las pymes*. Bilbao: DZ Centro de Diseño.

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA  
PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## 13. ANEXO I

### Producto 1

Empresa: Avon Group

Marca: Avon

Producto: Skin So Soft Bug Guard Plus  
IR3535® Expedition™ SPF 30 Travel Size  
Pump Spray

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Loción

Tipo de empaque: Spray atomizador

Gramaje: 2 FL. OZ. – 59 ml

Referencia: (Avon Group, 2019a)



Figura 12: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Travel Size Pump Spray. (Avon Group, 2019a)

### Producto 2

Empresa: Avon Group

Marca: Avon

Producto: Skin So Soft Bug Guard Plus  
IR3535® Expedition™ SPF 30 Pump  
Spray

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Loción

Tipo de empaque: Spray atomizador

Gramaje: 4 FL. OZ. – 118 ml

Referencia: (Avon Group, 2019b)



Figura 13: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Pump Spray. (Avon Group, 2019b)

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## Producto 3

Empresa: Avon Group

Marca: Avon

Producto: Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Family Size Pump Spray

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Loción

Tipo de empaque: Spray atomizador

Gramaje: 8 FL. OZ. – 236 ml

Referencia: (Avon Group, 2019c)



Figura 14: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 Family Size Pump Spray. (Avon Group, 2019c)

## Producto 4

Empresa: Avon Group

Marca: Avon

Producto: Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ Aerosol Spray SPF 28

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Loción

Tipo de empaque: Spray aerosol

Gramaje: 4 OZ. – 113.4 g

Referencia: (Avon Group, 2019d)



Figura 15: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ Aerosol Spray SPF 28. (Avon Group, 2019d)

## Producto 5

Empresa: Avon Group

Marca: Avon

Producto: Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® SPF 30 Cool N Fabulous™ Disappearing Color Lotion

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Botella con tapa

Gramaje: 4 FL. OZ. – 118 ml

Referencia: (Avon Group, 2019e)



Figura 16: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® SPF 30 Cool N Fabulous™ Disappearing Color Lotion. (Avon Group, 2019e)

## Producto 6

Empresa: Avon Group

Marca: Avon

Producto: Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Gentle Breeze® SPF 30 Lotion

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Botella con tapa

Gramaje: 4 FL. OZ. – 118 ml

Referencia: (Avon Group, 2019f)



Figura 17: Avon Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Gentle Breeze® SPF 30 Lotion. (Avon Group, 2019f)

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## Producto 7

Empresa: Beiersdorf

Marca: Nivea

Producto: Nivea Protección – Protector Solar + Repelente – FPS 50

¿Actualmente comercializado?: No

Tipo de fórmula: Loción

Tipo de empaque: Spray aerosol

Gramaje: 150 ml

Referencia: (García, 2019)



Figura 18: Nivea Protección – Protector Solar + Repelente – FPS 50. (García, 2019)

## Producto 8

Empresa: Beiersdorf

Marca: Coppertone

Producto: Bug and Sun – Sunscreen with Insect Repellent – FPS 30

¿Actualmente comercializado?: No

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Botella con tapa

Gramaje: 8 FL. OZ. – 237 ml

Referencia: (Amazon, 2019a)

Nota: Coppertone fue adquirido por Beiersdorf en 2019



Figura 19: Coppertone Bug and Sun – Sunscreen with Insect Repellent – FPS 30 (Amazon, 2019a)



## Producto 9

Empresa: Iguana

Marca: Sunsect

Producto: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 0.3 FL. OZ.

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pouch

Gramaje: 0.3 FL. OZ. – 9 ml

Referencia: (Amazon, 2019b)



Figura 20: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 0.3 FL. OZ. (Amazon, 2019b)

## Producto 10

Empresa: Iguana

Marca: Sunsect

Producto: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 2 FL. OZ.

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pomo con tapa

Gramaje: 2 FL. OZ. – 59 ml

Referencia: (Amazon, 2019c)



Figura 21: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 2 FL. OZ. (Amazon, 2019c)

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## Producto 11

Empresa: Iguana

Marca: Sunsect

Producto: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 4 FL. OZ.

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pomo con tapa

Gramaje: 8 FL. OZ. – 118 ml

Referencia: (Amazon, 2019d)



Figura 22: Sunsect Insect Repellent + Sunscreen SPF 15 4 FL. OZ. (Amazon, 2019d)

## Producto 12

Empresa: ITW

Marca: Scrubs

Producto: Scrubs Sun Skeeter – Insect Repellent + Sunscreen Wipes SPF 25

¿Actualmente comercializado?: No

Tipo de fórmula: Toallitas húmedas

Tipo de empaque: Pouch

Contenido: 1 toallita de 8 in x 10 in – 20.3 cm x 25.4 cm

Referencia: (Dobmeier Janitorial Supplies, 2019)



Figura 23: Scrubs Sun Skeeter – Insect Repellent + Sunscreen Wipes SPF 25. (Dobmeier Janitorial Supplies, 2019)

### Producto 13

Empresa: ITW

Marca: Septone

Producto: Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 125 ml

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Botella con tapa

Gramaje: 125 ml

Referencia: (Blackwoods, 2019a)



Figura 24: Septone Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 125 ml. (Blackwoods, 2019a)

### Producto 14

Empresa: ITW

Marca: Septone

Producto: Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 500 ml

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Botella con bomba

Gramaje: 500 ml

Referencia: (Blackwoods, 2019b)



Figura 25: Septone Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 500 ml. (Blackwoods, 2019b)

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## Producto 15

Empresa: ITW

Marca: Septone

Producto: Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 1 l

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Botella con bomba

Gramaje: 1 l

Referencia: (Blackwoods, 2019c)



Figura 26: Septone Protecta Bodyguard – Sunscreen with Insect Repellent – SPF 30 – 1 l. (Blackwoods, 2019c)

## Producto 16

Empresa: Illinois Tool Works (ITW)

Marca: Military Products

Producto: Field Shield – Insect Repellent & Sunscreen Towel SPF 25

¿Actualmente comercializado?: No

Tipo de fórmula: Toallitas húmedas

Tipo de empaque: Pouch

Contenido: 1 toallita de 8 in x 10 in – 20.3 cm x 25.4 cm

Referencia: (ITW Military Products, 2019)



Figura 27: Military Products Field Shield – Insect Repellent & Sunscreen Towel SPF 25. (ITW Military Products, 2019)

## Producto 17

Empresa: ITW

Marca: Luvex

Producto: Protetor Solar Luvex FPS 30  
com Repelente de Insetos

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pomo con tapa

Gramaje: 120 gr

Referencia: (Luvex, 2019)



Figura 28: Protetor Solar Luvex FPS 30  
com Repelente de Insetos. (Luvex, 2019a)

## Producto 18

Empresa: ITW

Marca: Luvex

Producto: Protetor Solar Luvex FPS 60  
com Repelente de Insetos

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pomo con tapa

Gramaje: 120 gr

Referencia: (Luvex, 2019)



Figura 29: Protetor Solar Luvex FPS 60  
com Repelente de Insetos. (Luvex, 2019)

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## Producto 19

Empresa: LittlePoint Corp

Marca: Skedaddle

Producto: Skedaddle! Insect Protection for Children with SPF

¿Actualmente comercializado?: No

Tipo de fórmula: Desconocido

Tipo de empaque: Desconocido

Gramaje: 4 FL. OZ. – 118 ml

Referencia: (United States Environmental Protection Agency (EPA), 2019)

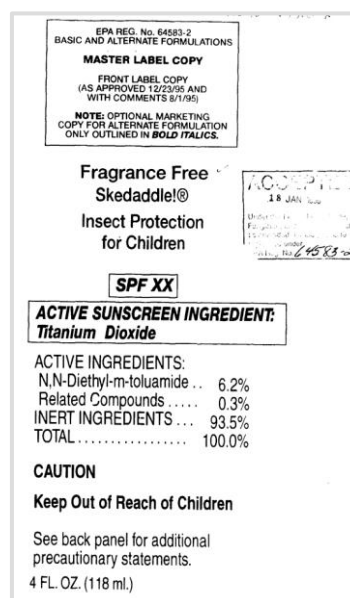


Figura 30: Skedaddle! Insect Protection for Children with SPF. (United States Environmental Protection Agency (EPA), 2019)

## Producto 20

Empresa: L'Oréal

Marca: L'Oréal Paris

Producto: Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 120 ml

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pomo con tapa

Gramaje: 120 ml

Referencia: (L'Oreal Paris, 2019a)



Figura 31: L'Oréal Paris Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 120 ml. (L'Oreal Paris, 2019a)

## Producto 21

Empresa: L'Oréal

Marca: L'Oréal Paris

Producto: Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 200 ml

¿Actualmente comercializado?: Si

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pomo con tapa

Gramaje: 200 ml

Referencia: (L'Oreal Paris, 2019b)



Figura 32: L'Oréal Paris Solar Expertise - Proteção Solar + Ação Repelente FPS 40 200 ml. (L'Oreal Paris, 2019b)

## Producto 22

Empresa: Reckitt Benckiser

Marca: Aerogard

Producto: Aerogard Sunscreen 30+ SPF with Insect Repellent

¿Actualmente comercializado?: No

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Botella con tapa

Gramaje: 125 ml

Referencia: (Buchanan & Hinton, 2019)



Figura 33: Aerogard Sunscreen 30+ SPF with Insect Repellent. (Buchanan & Hinton, 2019)

# VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

## Producto 23

Empresa: SC Johnson

Marca: Off!

Producto: Off! Skintastic with Sunscreen  
SPF 30

¿Actualmente comercializado?: No

Tipo de fórmula: Crema

Tipo de empaque: Pomo con tapa

Gramaje: Desconocido

Referencia: (FakeTV, 2019)



Figura 34: Off! Skintastic with Sunscreen SPF 30. (FakeTV, 2019)



## 14. ANEXO II

A continuación, se listan las referencias asociadas a la etapa de búsqueda y recogida para el FCV4 - Identificar productos:

1. Amazon. (1 de octubre de 2019a). *Coppertone Bug & Sun Sunscreen With Insect Repellent SPF 30 (8 oz)*. [www.amazon.com/-/es/Coppertone-Protector-Solar-repelente-insectos/dp/B000FEOFGQ](http://www.amazon.com/-/es/Coppertone-Protector-Solar-repelente-insectos/dp/B000FEOFGQ)
2. Amazon. (7 de octubre de 2019b). *Sunsect Repelente de Insectos + Protector Solar, 8,5 G Paquete de lámina*. [www.amazon.com.mx/Sunsect-repelente-insectos-protector-paquete/dp/B00MJ7I5JK/ref=sr\\_1\\_2?dchild=1&qid=1591716326&sr=8-2&srs=20143472011](http://www.amazon.com.mx/Sunsect-repelente-insectos-protector-paquete/dp/B00MJ7I5JK/ref=sr_1_2?dchild=1&qid=1591716326&sr=8-2&srs=20143472011)
3. Amazon. (7 de octubre de 2019c). *Sunsect Repelente de Insectos + Protector Solar, 56,7 G Tubo*. [www.amazon.com.mx/Sunsect-repelente-insectos-protector-solar/dp/B0146QXJI8/ref=sr\\_1\\_3?dchild=1&qid=1591716326&sr=8-3&srs=20143472011&th=1](http://www.amazon.com.mx/Sunsect-repelente-insectos-protector-solar/dp/B0146QXJI8/ref=sr_1_3?dchild=1&qid=1591716326&sr=8-3&srs=20143472011&th=1)
4. Amazon. (7 de octubre de 2019d). *Sunsect Repelente de Insectos + Protector Solar, 113,4 G Tubo*. [www.amazon.com.mx/Sunsect-repelente-insectos-protector-solar/dp/B00MHW10E4/ref=sr\\_1\\_1?dchild=1&qid=1591716326&sr=8-1&srs=20143472011](http://www.amazon.com.mx/Sunsect-repelente-insectos-protector-solar/dp/B00MHW10E4/ref=sr_1_1?dchild=1&qid=1591716326&sr=8-1&srs=20143472011)
5. Avon Group. (5 de octubre de 2019a). *Repelente Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30 en tamaño de viaje y con dispensador*. [www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-spf-30-travel-size-pump-spray-62261](http://www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-spf-30-travel-size-pump-spray-62261)
6. Avon Group. (5 de octubre de 2019b). *Repelente en spray Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ SPF 30*. [www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-spf-30-pump-spray-33645](http://www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-spf-30-pump-spray-33645)
7. Avon Group. (5 de octubre de 2019c). *Repelente en spray Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ con SPF 30 en tamaño familiar*. [www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-spf-30-family-size-pump-spray-47861](http://www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-spf-30-family-size-pump-spray-47861)

VIGILANCIA E INTELIGENCIA COMPETITIVA: SU APLICACIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

8. Avon Group. (5 de octubre de 2019d). *Repelente en aerosol Skin So Soft Bug Guard Plus IR3535® Expedition™ con SPF 28*. [www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-aerosol-spray-spf-28-33646](http://www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-expedition-aerosol-spray-spf-28-33646)
9. Avon Group. (5 de octubre de 2019e). *Crema Bug Guard Plus IR3535® Cool 'N Fabulous™ Disappearing Color con SPF 30*. [www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-spf-30-cool-n-fabulous-disappearing-color-lotion-36449](http://www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-spf-30-cool-n-fabulous-disappearing-color-lotion-36449)
10. Avon Group. (5 de octubre de 2019f). *Repelente en crema Bug Guard Plus IR3535® Gentle Breeze™ con SPF 30*. [www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-gentle-breeze-spf-30-lotion-7894](http://www.avon.com/es/product/skin-so-soft-bug-guard-plus-ir3535-gentle-breeze-spf-30-lotion-7894)
11. Blackwoods. (16 de octubre de 2019a). *Sunscreen – 30+ Bodyguard/Insect Repellant – 125ML – Septone*. [www.blackwoods.com.au/health-wellbeing/sunscreens/sunscreens-septone/sunscreen-30-bodyguard-insect-rep-125ml/p/03606217](http://www.blackwoods.com.au/health-wellbeing/sunscreens/sunscreens-septone/sunscreen-30-bodyguard-insect-rep-125ml/p/03606217)
12. Blackwoods. (16 de octubre de 2019b). *Septone ISBG500 Sunscreen Bodyguard - SPF30+ - 500 ml - Pump*. [www.blackwoods.com.au/health-wellbeing/sunscreens/sunscreens-septone/sunscreen-30-bodyguard-insect-rep-500ml/p/03606251](http://www.blackwoods.com.au/health-wellbeing/sunscreens/sunscreens-septone/sunscreen-30-bodyguard-insect-rep-500ml/p/03606251)
13. Blackwoods. (16 de octubre de 2019c). *Sunscreen - Bodyguard - SPF30+ - 1 L - Pump - ISBG1 - Septone*. [www.blackwoods.com.au/health-wellbeing/sunscreens/sunscreens-septone/sunscreen-30-bodyguard-insect-rep-1lt/p/03606285](http://www.blackwoods.com.au/health-wellbeing/sunscreens/sunscreens-septone/sunscreen-30-bodyguard-insect-rep-1lt/p/03606285)
14. Buchanan, K., & Hinton, J. (5 de octubre de 2019). *Reckitt Benckiser – Marketing* [presentación de diapositivas]. Slideplayer. [slideplayer.com/slide/9461102/](http://slideplayer.com/slide/9461102/)
15. Dobmeier Janitorial Supplies. (9 de octubre de 2019). *ITW Scrubs Sun Skeeter Insect Repellent + Sunscreen Wipes SKU#DYM91501*. [www.dobmeierjanitorialsupplies.com/ITW-SCRUBS-SUN-SKEETER-Insect-Repellent+-Sunscreen-Wipes-SKU-DYM91501/](http://www.dobmeierjanitorialsupplies.com/ITW-SCRUBS-SUN-SKEETER-Insect-Repellent+-Sunscreen-Wipes-SKU-DYM91501/)
16. FakeTV. (1 de octubre de 2019). *Off Skintastic Sunscreen 1997*. YouTube [www.youtube.com/watch?v=GdMS4N\\_caRs](http://www.youtube.com/watch?v=GdMS4N_caRs)
17. García, J. (10 de octubre de 2019). *Nivea Protección 12 - Spot Publicitario*. YouTube. [www.youtube.com/watch?v=YeHycKxCgkE](http://www.youtube.com/watch?v=YeHycKxCgkE)

18. ITW Military Products. (20 de octubre de 2019). *Field Shield Sunscreen and Insect Repellent in One*. [www.milspecmonkey.com/materials/field\\_shield.pdf](http://www.milspecmonkey.com/materials/field_shield.pdf)
19. L'Oreal Paris. (17 de octubre de 2019a). *Protetor Corporal FPS 40 Ação Repelente 140ml*. [www.loreal-paris.com.br/solar-expertise-corporal/protetor-corporal-fps-40-acao-repelente-140ml](http://www.loreal-paris.com.br/solar-expertise-corporal/protetor-corporal-fps-40-acao-repelente-140ml)
20. L'Oreal Paris. (17 de octubre de 2019b). *Protetor Corporal FPS 40 Ação Repelente 200ml*. [www.loreal-paris.com.br/solar-expertise-corporal/protetor-corporal-fps-40-acao-repelente-200ml](http://www.loreal-paris.com.br/solar-expertise-corporal/protetor-corporal-fps-40-acao-repelente-200ml)
21. Luvex. (17 de octubre de 2019a). *Protetor Solar Com Repelente Luvex UV FPS 30*. [luvex.com.br/produto/luvex-protetor-solar-uv-fps-30-com-repelente-de-insetos/](http://luvex.com.br/produto/luvex-protetor-solar-uv-fps-30-com-repelente-de-insetos/)
22. Luvex. (17 de octubre de 2019b). *Protetor Solar Com Repelente Luvex UV FPS 60*. [luvex.com.br/produto/luvex-protetor-solar-uv-fps-60-com-repelente-de-insetos/](http://luvex.com.br/produto/luvex-protetor-solar-uv-fps-60-com-repelente-de-insetos/)
23. United States Environmental Protection Agency (EPA). (17 de octubre de 2019). *U.S. EPA, Pesticide Product Label, Skedaddle! Insect Protection*. [www3.epa.gov/pesticides/chem\\_search/ppls/064583-00002-19960118.pdf](http://www3.epa.gov/pesticides/chem_search/ppls/064583-00002-19960118.pdf)