

## **Inteligencia de mercados en empresas: experiencias de transferencia en la Universidad Nacional de Rafaela**

### **Contexto**

UNRaf Tec es el centro de investigación aplicada de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf), constituido por diez laboratorios especializados en diversas disciplinas relacionadas con los programas de grado y posgrado de la universidad. Su misión principal es establecer lazos con el sector público y privado. Sus proyectos abarcan todo el ciclo de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), desde la concepción inicial hasta la aplicación de herramientas tecnológicas y la transferencia de conocimiento.

El Laboratorio de Gestión de la Información surge en 2017, como iniciativa de la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información (Lab GI) de la UNRaf. Se proyecta como un espacio de desarrollo de servicios vinculados a la gestión de modelos de negocio actuales y futuros. Articula capacidades en marketing basado en datos, análisis de datos y Business Intelligence, además de ofrecer análisis de requerimientos y planificación de organizaciones.

Desde su inicio, el Lab GI ha logrado establecer colaboraciones significativas con empresas, apoyar la investigación con becas y buscar su sostenibilidad, destacándose en la formación de profesionales competentes. Ha realizado proyectos importantes con entidades como la Municipalidad de Rafaela y empresas del sector privado, mejorando procesos y productividad a través de la tecnología y la innovación.<sup>1</sup>

UNRaf Tec y Lab GI realizan un trabajo de vinculación y transferencia en el territorio no solo de Rafaela, sino también de la región. En este marco, y entendiendo las diferentes necesidades que plantean las organizaciones, tanto públicas como privadas, se ofreció en 2023, un servicio de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para dos empresas de la ciudad de Rafaela. Según la Norma UNE 166006:2018, la Vigilancia Tecnológica es un proceso enfocado en captar información y explotar diversas fuentes que permitan generar alertas en la organización. La Inteligencia Competitiva se enfoca hacia los procesos y el seguimiento del entorno de mercado con el fin de mejorar la competitividad de una organización. Como menciona Carbonell Martínez (2019), contar con un sistema de vigilancia o de inteligencia competitiva consiste en hablar de un

---

<sup>1</sup> Para conocer los proyectos del Laboratorio, ingresar aquí: <https://sites.google.com/unraf.edu.ar/labgi/>

proceso activo, sistemático, y focalizado de recolección y análisis de información, tanto a nivel interno como externo, con objeto de ayudarnos en la toma de decisiones estratégicas.

Según el último censo publicado, la localidad de Rafaela es la tercera ciudad más poblada de la provincia de Santa Fe con un total de 101.733 habitantes. Cuenta con una posición estratégica en la región, consolidada a partir de su localización en el cruce de dos vías importantes de comunicación terrestre: la RN 34 y la RP 70, que integran la ciudad a la red de carreteras nacionales e internacionales; y la RN bioceánica 19, que corre en sentido Este-Oeste y la conecta con Córdoba, San Luis, Mendoza y con Chile, de cara al Pacífico.

Sistemáticamente, lleva adelante la producción de información de su actividad industrial a través de censos. La última edición publicada es la cuarta y corresponde al año 2018. Al analizar el período 2012-2018, el informe revela que hubo más aperturas que cierres de empresas: pasó de 496 a 540 unidades. La estructura industrial muestra el predominio histórico que han tenido los sectores alimenticios y metalmecánicos, cuyas representaciones alcanzan el 29,1% y 32,8%, respectivamente.

La tasa de actividad es del 52,6%, lo que significa que un poco más de la mitad de la población en edad de trabajar está trabajando o buscando activamente un empleo. Se trata de un registro histórico en la ciudad, que supera incluso los niveles del año pasado (ICEDEL, 2024).

En este trabajo se describen dos casos de aplicación y transferencia de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica en organizaciones privadas, una empresa dedicada a la medicina privada y otra de telecomunicaciones. Ambas manifestaron realizar algunas prácticas referidas a inteligencia y vigilancia, aunque de manera aislada y sin sistematizar la actividad. Atendiendo a esta oportunidad, UNRaf decidió acercar una propuesta concreta de transferencia de conocimiento.

### ***Empresa de medicina privada***

Es el primer prepago gremial creado en 1964, en la provincia de Santa Fe, y uno de los pioneros a nivel nacional. Ofrece a la comunidad un sistema solidario de salud que asegura la atención del paciente frente a la enfermedad y ofrece múltiples herramientas de prevención. Actualmente cuenta con una cartera de unos veinte mil afiliados distribuidos en el Noroeste de Santa Fe y Córdoba. Cuenta con centros de atención en toda la región.

Como ventajas competitivas se pudieron identificar la atención personalizada, el fuerte conocimiento del mercado regional y la flexibilidad en la prestación de los servicios.

### ***Empresa de telecomunicaciones***

La organización comenzó sus operaciones como un emprendimiento en el año 2003. Hacia el año 2015 inauguraron una empresa dedicada a brindar servicios de televisión de alta calidad gracias a la fibra óptica directa al hogar. En el año 2019 se convierte al modelo de negocio actual mediante una fusión por absorción. Surge entonces su oferta principal, que incluye internet de 50, 150 y 300 megas de velocidad, con routers wifi dual band para mejorar al máximo la experiencia inalámbrica y televisión HD (Alta definición) con más de 160 canales y telefonía con llamadas ilimitadas.

La empresa tiene una estructura enfocada al cliente, en la que la flexibilidad es una herramienta clave para cumplir los objetivos establecidos. La tecnología que utilizan para prestar e instalar el servicio se consideró como una ventaja competitiva. La rapidez de la conexión es el beneficio esperado por los clientes. La firma considera que cumplen con esta expectativa, que es percibida por los destinatarios del servicio. Cuentan con cuadrillas de personal propio para atender los reclamos y necesidades de los usuarios, siendo que algunos competidores tercerizan este servicio. Esto constituye una ventaja para el desarrollo de la cercanía y la personalización de la atención.

### **Problema**

#### ***Empresa de servicios de salud***

Uno de los motivos por los cuales se decidió llevar adelante este trabajo fue la decisión estratégica de fortalecer su presencia en el mercado, con el fin de incrementar la cartera de clientes de personas jóvenes, quienes poseen una fuerte presencia en entornos digitales. La empresa enfrentaba un desafío crítico: carecía de un sistema de métricas para evaluar su desempeño y el de sus competidores en el entorno digital. Si bien la competencia estaba identificada, no tenían información acerca de sus comportamientos en el mundo digital. Lo mismo sucedía con los clientes.

#### ***Empresa de telecomunicaciones***

A pesar de contar con tecnología avanzada en los procesos, la empresa carecía de un enfoque estratégico que limitaba su capacidad de innovación y crecimiento a largo plazo. Aunque tenía un fuerte conocimiento sobre la competencia, no poseía indicadores claros y medibles. No realizaba un análisis digital detallado al momento de abrir nuevas sucursales ni en el monitoreo

posterior de las mismas. Además, no contaba con una actualización sistematizada de información del mercado. A esto, se sumó la competencia ampliada de plataformas de streaming, que representan un desafío adicional en el mercado de las telecomunicaciones.

### **Solución implementada**

#### ***Equipo de trabajo***

Se constituyó con la participación de dos personas del Lab GI, y un agente de cambio seleccionado por las empresas, que funcionaba de nexo para facilitar la ejecución del trabajo.

El equipo del laboratorio realizó dos capacitaciones vinculadas a la temática con una referente a nivel internacional en vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, Nancy Pérez, Presidenta de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica y de la Innovación (ALTEC) y Coordinadora Estratégica de Información e Indicadores I+D+i, de la Secretaría de Ciencia y Técnica (SCyT), de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER). Así también, uno de los integrantes de Lab Gi realizó la Especialización en Inteligencia competitiva para organizaciones innovadoras, en la Universidad de Alicante (España) durante 2023 y 2024.

#### ***Metodología***

El objetivo de la propuesta fue recopilar información relevante para potenciar la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Se tomaron de referencia las etapas definidas en la Norma UNE 166006:2018, para la elaboración de las siguientes:

1. Definición de objetivos. En la etapa inicial fue fundamental conocer el problema de cada empresa para definir las metas del trabajo.
2. Reconocimiento de la competencia. En esta instancia, se efectuó un relevamiento de los competidores definidos por las empresas, que se complementó con un análisis realizado por el equipo consultor. Asimismo, se llevó adelante una sistematización de productos/servicios ofrecidos en la industria, tanto en términos de similares como sustitutos.
3. Recopilación y análisis de datos. Se utilizaron dos metodologías. Por un lado, se aplicó la técnica de observación, que permitió apuntar a datos cualitativos, como propuesta de valor, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades, competencia, entre otros. Por otra parte, se utilizaron tecnologías para la recopilación de datos cuantitativos: posicionamiento SEO, auditoría de sitio, cuota de mercado, volumen de tráfico, entre otras.
4. Evaluación y generación de informes. El equipo realizó una sistematización de los hallazgos.

5. Implementación de acciones estratégicas. En base al diagnóstico, el equipo consultor planteó acciones a desarrollar para cumplir con los objetivos de la empresa.

6. Sistematización de monitoreo. Al finalizar el trabajo, se facilitó la metodología a la empresa para que continúe con el trabajo en futuras instancias.

### **Resultados obtenidos**

La empresa de telecomunicaciones mostró un desempeño digital limitado, con apenas un 0,02% de participación en el market share nacional, donde los grandes competidores nacionales lideran con valores significativamente superiores. A nivel regional, logró posicionarse como líder frente a pequeños competidores locales, aunque enfrenta desafíos importantes en la optimización de su presencia digital.

Una de las principales fortalezas identificadas es su avanzada tecnología, lo que constituye una ventaja competitiva. No obstante, el tráfico de su sitio web proviene principalmente de búsquedas directas, sin aprovechar estrategias de posicionamiento orgánico (SEO) o pauta digital. Además, se detectó que su sitio no está adaptado a dispositivos móviles, lo que limita su accesibilidad y reduce su competitividad en un contexto donde el uso de smartphones es predominante.

Por otro lado, la empresa de salud enfrenta una competencia digital consolidada, donde los grandes competidores nacionales lideran el mercado. Aunque destaca la cercanía y atención personalizada como sus principales ventajas competitivas, el análisis reveló que estos atributos también han sido adoptados por otros competidores mediante el uso de tecnología, como aplicaciones de autogestión, portales de trámites y canales de comunicación digital disponibles las 24 horas. Esto plantea una oportunidad de mejora importante: diferenciar su propuesta de valor a través de una estrategia tecnológica más sostenible.

El estudio también identificó que las palabras clave más relevantes para la búsqueda de servicios en su rubro no aparecen en su sitio web, afectando su visibilidad digital. Mientras tanto, los grandes competidores nacionales implementan estrategias de pauta digital para captar clientes, una práctica que la empresa aún no ha explorado. En este contexto, surgió una oportunidad interesante en el mercado joven, especialmente en segmentos vinculados a obras sociales, donde la empresa de salud presenta ventajas competitivas claras.

Ambas empresas enfrentan desafíos comunes en el ámbito digital. La competencia nacional, con su solidez y capacidad de captación, deja espacios competitivos sin explotar a nivel regional. La cercanía y la atención personalizada, definidas como ventajas competitivas, resultan insuficientes cuando los competidores las fortalecen mediante tecnología. En este sentido, es imprescindible trabajar en la optimización digital, mejorando el SEO, integrando palabras clave relevantes y explorando estrategias de anuncios pagos tanto en buscadores como en redes sociales. La incorporación de herramientas tecnológicas, como aplicaciones personalizadas y canales de comunicación digitales, se vuelve clave para sostener y potenciar la propuesta de valor.

Por último, ambas organizaciones tienen oportunidades de crecimiento significativas mediante la implementación de estrategias digitales más robustas, enfocadas en la captación de nuevos segmentos y en el posicionamiento regional. El aprovechamiento del tráfico pago y la optimización del posicionamiento digital permitirán alcanzar a públicos desatendidos con mayor eficacia.

### **Lecciones aprendidas**

La experiencia realizada fue enriquecedora para las partes involucradas y es a partir de ellas que surgieron los siguientes aprendizajes.

En primer lugar, la empresa debe estar convencida de querer llevar adelante el trabajo. Que las dos partes estén comprometidas es fundamental para que la relación fluya y que los resultados sean acordes a las necesidades y desafíos que enfrenta la organización. En segunda instancia, proponer una duración del trabajo razonable. En un período de dos a tres meses se pueden obtener resultados interesantes para la empresa y tangibilizar la propuesta en acciones concretas de cara al futuro. Asimismo, valida el trabajo de la Universidad y compromete más a la otra parte. Como tercer punto, el equipo que representa a la empresa debe estar activamente comprometido con lo estratégico y operativo de la misma. Esto facilita el acceso a datos e incluso al conocimiento de los requerimientos y desafíos de la firma. Como cuarta lección, para el equipo de la universidad fue clave contar con un paquete de herramientas para la etapa de recopilación y análisis de datos. Esto permitió seleccionar y priorizar las que eran necesarias para el trabajo de la empresa. Asimismo, que sean complementarias con otras metodologías de búsqueda de información de carácter “artesanal” agregó valor y profesionalismo al trabajo. Por último, la importancia de

proponer, una vez finalizado el trabajo, la escalabilidad del mismo para continuar el vínculo con la empresa.

### **Conclusiones y recomendaciones**

La incorporación de tendencias e investigaciones a nivel mundial es fundamental para el desarrollo y la competitividad de las organizaciones en un mercado globalizado. Para estas empresas, mantenerse al tanto de las innovaciones y las mejores prácticas internacionales no solo amplía su perspectiva estratégica, sino que también facilita la adaptación a cambios tecnológicos y de mercado.

Los resultados obtenidos en ambos casos efectuaron importantes aportes de información para la toma de decisiones de las empresas, principalmente en términos de mercado y competencia. La creación de un manual de procedimiento con la documentación de los procesos y la capacitación del capital humano para poder implementar inteligencia competitiva de una forma eficiente, comprendiendo su importancia estratégica y su relación con los objetivos de la empresa, fueron algunas de las acciones que el Lab GI sugirió. Una vez implementado el proceso es crucial la etapa de comunicación y difusión de resultados a toda la organización. El proceso de desarrollo de inteligencia competitiva debe ser incorporado al presupuesto de la organización. La implementación de las diferentes etapas propuestas llevará a una mejora de la rentabilidad y mantendrá alerta a la organización en un mercado de constantes cambios, algunos de ellos disruptivos.

En síntesis, se efectuaron perspectivas operativas y estratégicas para las organizaciones: decisiones operativas, como análisis sistemático de menciones y métricas de tráfico web y redes sociales; decisiones a mediano plazo, como mejora de sitios web y análisis en profundidad de la competencia; la posibilidad de incorporar productos o estar en alerta para el desarrollo de nuevos productos o servicios. A largo plazo, se establece la posibilidad de sistematizar el análisis con el objetivo de monitorear los mercados no solo a nivel local, sino con una visión global, que permita detectar tendencias, potenciar la toma de decisiones estratégicas y mejorar los resultados de las empresas. Es de destacar que el trabajo realizado permitió incorporar al Laboratorio a la dinámica de planificación de las empresas, contribuyendo al logro de los objetivos propuestos por ambas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se consideró importante sensibilizar sobre la temática abordada. En primer lugar, en el ambiente académico, desde la formación de formadores hasta su profundización en las carreras universitarias. En segundo lugar, en las organizaciones,

porque permite fortalecer la propuesta de valor y reducir el riesgo en la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, en distintas líneas de investigación que aporten valor a la temática en el territorio. Los puntos mencionados fueron planificados y están en ejecución por Lab GI y UNRAF.

### **Referencias bibliográficas**

Asociación española de normalización y certificación. AENOR (2018). Norma Española Experimental UNE 166006 Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica.

Carbonell Martínez, A. (2019). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva al servicio de la innovación en Localización. *3 CTecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, Vol. 8, Nº. 4, págs. 61-69. doi: <http://doi.org/10.17993/3ctecno/2019v8n4e32.61-69>

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. MINCYT.

Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo local (2024). Relevamiento socioeconómico de la ciudad de Rafaela. ICEDEL- Gobierno de la ciudad de Rafaela. [https://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/ORDICEdel/ICEDEL\\_RelevamientoSocioEconomico\\_2024.pdf](https://icedel.rafaela.gob.ar/archivos/ORDICEdel/ICEDEL_RelevamientoSocioEconomico_2024.pdf)