

# LA INTELIGENCIA PARA COMPETIR: NUEVO PARADIGMA EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES EN UN MUNDO GLOBALIZADO

Fernando Palop Marro

## Capítulo IV

### Resumen

El autor parte de los retos a los que las organizaciones tienen que hacer frente en el mundo global del siglo XXI ante una dinámica de cambios en sus mercados, tecnologías y contexto socioeconómico. Los mismos comportan con frecuencia un carácter disruptivo de lo establecido tanto por su contenido como por su complejidad e incertidumbre derivada en parte de la velocidad con la que se producen. Esa dinámica requiere de un nuevo paradigma a tomar en consideración, tanto en lo que atañe a la cultura y procesos de aprendizaje de la organización en relación a los cambios que acontecen a su alrededor como en la forma en que se construyen y toman las decisiones. Es decir, cómo la organización y su esfera de influencia detecta, anticipa y «lee» el significado e implicaciones de dichos cambios, pero también cómo integra y transforma los resultados de esa capacidad de aprendizaje en acciones, en decisiones.

Esa necesidad de integración se acentúa en el ámbito de las decisiones que afectan a la dirección y rumbo estratégico de los negocios. Ese nuevo paradigma, que exige de inteligencia para competir, es recogido por la propuesta que formula la inteligencia competitiva como entre otras denominaciones también es conocido. La inteligencia competitiva no es como tal una propuesta «nueva», lleva ya más de medio siglo de práctica en muchas empresas y organizaciones tal como hoy

la entendemos<sup>1</sup>, y tiene antecedentes desde muchos siglos atrás; pero todavía es desconocida y parcial o totalmente desaprovechada por un amplio número de las mismas. Por eso, cabe decir que no aprovechar hoy el potencial que plantea la IC en las organizaciones supone una desventaja competitiva. El artículo revisa el término, sus fundamentos y los procesos que conlleva. Se presentan los principales beneficios y algunos ejemplos de aplicación, y se trata la relación entre la inteligencia competitiva, IC, la seguridad en la actividad empresarial y la importancia del concepto de influencia. Centrado en el mundo de la empresa, también se abordan otras aplicaciones del mismo concepto, tal es el caso de la inteligencia del territorio. Finalmente, se aportan algunas tendencias de evolución en este campo.

### Palabras clave

Inteligencia competitiva, planificación estratégica, toma de decisiones, aprendizaje organizativo, gestión del conocimiento, inteligencia organizativa.

---

<sup>1</sup> MASSON, J. L., 2005.

### Abstract

The author starts from the challenges that organizations cope in the global world of the twenty-first century with a dynamic of changes in their markets, technologies and socio-economic context. Those changes often behave disruptive character of the prevailing by both its content and its complexity and uncertainty derived in part from the speed with which they occur. This dynamic requires a new paradigm to be taken into consideration. First in terms of culture and learning processes of the organization in relation to the changes taking place around them but as well in the way decisions are built and made. That is how the organization and its sphere of influence detects, anticipates and «reads» the meaning and stakes of those changes. But also how integrates and transforms the results of that learning capability into actions, decisions.

This integration need is stressed in the decisions field, affecting the management and strategic direction of the business. This new paradigm that requires intelligence to compete is collected by the proposal formulated as competitive intelligence and other denominations also known. Competitive intelligence is not as such a «new» proposal, it takes more than half a century of practice in many companies and organizations as we understand it today, and precedents from many centuries ago. But it is still unknown and partially or completely unexploited by a large number of them. So it can be said that not exploit today the potential posed by CI in organizations is a competitive disadvantage. The article reviews the term, its foundations and the processes involved. Main benefits and some application examples are brought forward. The relationship between competitive intelligence, CI, business security and the importance of the influence concept are reviewed. Focused on the business world this paper also addresses other applications of the same concept, as in the case of territorial intelligence. Finally some evolutionary trends in this field are provided.

### Keywords

Competitive intelligence, strategic planning, decision process, organizational learning, knowledge management, organizational intelligence.

## Resumen ejecutivo

La IC forma parte de las respuestas desarrolladas por las organizaciones (de toda índole y sector) para proporcionar a la dirección de las organizaciones las claves para conducir la estrategia y muchos de los temas tácticos en un mundo como el actual, de elevado grado de incertidumbre y velocidad de cambio. Ese grado de incertidumbre y velocidad de cambio ha llevado a la obsolescencia a una parte de las prácticas tradicionales que afrontan la recogida de información y el análisis en la toma de decisiones no estructuradas.

La IC no elimina la incertidumbre pero sí puede reducirla en la medida en que el carácter sistemático de su práctica posibilita identificar un mayor porcentaje de información pertinente, porcentaje que varía de forma importante en función del contexto del tema a decidir. Por otro lado, tampoco suprime el riesgo pero contribuye a gestionarlo.

La *inteligencia para competir* plantea un cambio de paradigma en el modo tradicional de abordar el proceso de maduración y toma de decisiones por los directivos. Tradicionalmente, la generación de inteligencia para decidir es asumida casi en exclusiva por los decisores; dentro del nuevo paradigma, la organización no se limita por lo general a aportar al decisor datos e información, comienza por implicarlo en el proceso de IC y colabora con este generando inteligencia (implicaciones y significados de los hechos, tendencias, alternativas, propuestas de acción...) para decidir.

La IC forma parte de las características de las organizaciones actuales contempladas como aprendices. Desde la IC, la organización participa activamente con distintos roles y dedicaciones en las tareas de observación y recogida de información, organización y análisis y, finalmente, en su comunicación. En la IC existe una amplia implicación y participación de la organización en el proceso, no reducida a unas pocas personas del *staff* de dirección. Incluso desde el concepto de red, se gestiona la implicación de personas externas a la organización pero en su esfera de influencia.

La IC es ante todo un proceso de carácter transversal a las funciones tradicionales verticales de la organización, de desempeño continuado en el tiempo (por la dimensión de alerta y anticipación), focalizado en cuanto a sus prioridades de atención y orientado a futuro.

La IC como proceso permite ser gestionada dentro del conjunto de procesos de la empresa y medida en sus resultados mediante indicadores, y cuenta con referencias normativas desde la innovación y calidad, como la AENOR UNE 166.006.

La IC toma una buena parte de sus herramientas de otras áreas del conocimiento (como planificación estratégica, *marketing*, análisis financiero, gestión del conocimiento o prospectiva), pero también, además del

proceso, ha generado, en especial en la etapa de análisis, un importante acervo de experiencia práctica –en parte originado en su aplicación en el área de la defensa, seguridad y la geopolítica– con aportaciones y propuestas en el campo de los sesgos cognitivos, en el empleo de analogías, inducciones, deducciones, inferencias, etc.

La IC supone una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben aprovechar el potencial no gestionado en sus organizaciones. La IC, según se ha contrastado empíricamente mediante encuestas, aumenta el grado de cohesión del grupo en torno a los objetivos y prioridades estratégicas y a su consecución.

Posiblemente, una de las características más propias y singulares de la IC hoy es su capacidad de detección y anticipación de riesgos. Frente a otras funciones en la organización, que también reúnen datos e información del ambiente exterior, la IC se centra en aportar el contexto de los hechos, su significado e implicaciones para la organización y su posible evolución. Esos hechos aparecerán solamente desde la IC como evidencias de sustentación de los razonamientos que conduzcan a la inteligencia aportada. En ese sentido, B. Gilad sostiene que la IC plantea una perspectiva específica de los riesgos y oportunidades externas para el desempeño global de la empresa, y así es parte de la actividad de gestión del riesgo de la organización.

### Introducción

La confluencia en las últimas décadas de un conjunto de cambios en el entorno socioeconómico y tecnológico de las organizaciones viene sometiendo a estas a importantes retos en su adaptación a dichos cambios. Detrás de esa necesidad de adaptación se encuentra su capacidad de aprendizaje sobre los mismos y la integración de dicha capacidad en el proceso de decisiones en el plano organizativo y estratégico. El que esa adaptación sea eficaz está ligada, como se expondrá, a la forma en que se produce dicho aprendizaje y al modo en que se construyen y adoptan las decisiones.

En ese conjunto de cambios antes aludido sobresalen los desafíos que plantea un mundo global; el acelerado cambio técnico que modifica no solo productos y servicios sino los hábitos de consumo y apropiación de los mismos. También figura la obligada presencia internacional que tienen hoy muchísimas empresas, no solo las grandes corporaciones, para alcanzar el óptimo beneficio en sus modelos de negocio. Tampoco se puede ignorar la realidad de un mundo con menor seguridad económica donde aparecen nuevas dimensiones de la competencia a considerar, como la influencia. Todo ello ha contribuido a que las organizaciones afronten un aumento del riesgo e incertidumbre de elevada complejidad en su gestión.

Es en este contexto donde las organizaciones se encuentran ante la necesidad, hoy ineludible, de gestionar una dimensión, la del seguimiento y aprendizaje de los cambios que suceden a su alrededor, particularmente los que trascienden un ámbito funcional o divisional. Hasta hace no mucho tiempo se consideraba dicha dimensión una obligación de propósito general para cualquier puesto directivo, no requería ser asignada a ninguna definición de puesto en particular ni parecía necesitar de unas tareas o proceso específico; todos la reconocían pero no era responsabilidad de nadie. No se medía y como consecuencia no se administraba, salvo excepciones como es el caso de la función de *marketing*<sup>2</sup> pero quedando restringida al ámbito de la misma. Sin embargo, la historia ha venido mostrando múltiples casos de organizaciones, y en particular de empresas, que han sobrepasado la primera generación empresarial cuando sus directivos han sido capaces de conectar la reflexión estratégica con esa capacidad transmitida a sus organizaciones de vivir al tanto de los acontecimientos que condicionan el rumbo para entenderlos, actuar y decidir en consecuencia. Esto ha sido mucho más frecuente en sectores dependientes de la ciencia, caso por ejemplo del biofarmacéutico habituado a trabajar a muchos años vista.

Este panorama viene penalizando a todas aquellas organizaciones que no son capaces de detectar a tiempo las señales que generan dichos cambios o que detectándolas no toman decisiones en consecuencia. Dicha carencia termina convirtiéndose en una debilidad de esas empresas y organizaciones para competir en un mercado global. La misma ya fue resaltada por I. Ansoff en 1975 al introducir el concepto de gestión estratégica o *strategic management*. Ya en aquel año ponía énfasis –a la hora de hacer frente las empresas a las turbulencias del entorno– en la necesidad de centrarse en su capacidad para anticipar amenazas y oportunidades. Más tarde, otros autores de referencia, entre otros Michael Porter (1980) o Gary Hamel y C. K. Prahalad (1994), resaltaron la importancia del posicionamiento estratégico basado en el análisis de información del entorno. El primero, además de proponer técnicas para analizar el sector y la competencia, planteó cómo generar inteligencia sobre los competidores mediante un «sistema de inteligencia». Por su parte, los segundos resaltaron la importancia para los equipos directivos de competir por la obtención de una visión prospectiva del sector. Más tarde, Clayton M. Christensen (2004) recurre a la obtención de determinados tipos de señales de cambio como punto de partida de su proceso de análisis para predecir el cambio en el sector.

En cuanto a los beneficios de anticipar las acciones y entender las estrategias de competidores y otras fuerzas del mercado o de aquilatar las

---

<sup>2</sup> El concepto ligado a dicha función de análisis o inteligencia del entorno – *environmental scanning* –, inteligencia del mercado, aunque limitado a su ámbito, comparte planteamientos con la inteligencia competitiva.

consecuencias e implicaciones de cambios tecnológicos, no se requiere hoy mayor justificación, al igual que las negativas consecuencias de la toma de decisiones a partir de información incompleta, no fiable o no disponible a tiempo.

Pero en lo que respecta a la toma de decisiones tenemos un proceso de obtención de información (cada vez más colectivo y ligado a esa capacidad de aprendizaje) y otro complementario de análisis y decisión en consecuencia. Es aquí donde de nuevo se está generando una desventaja competitiva entre las organizaciones que continúan bajo el paradigma tradicional (el directivo asume la iniciativa y el protagonismo) frente a propuestas más participativas como las formuladas desde modelos como las organizaciones aprendices (Peter Senge, 1990). A este respecto, este autor resalta en su capítulo 1 que «hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera a la inteligencia de sus integrantes».

Es en este contexto en el que vamos a tratar la inteligencia competitiva, también conocida con otros calificativos como estratégica, corporativa o económica, y cercana a otros conceptos como el de vigilancia tecnológica o estratégica o al de inteligencia de mercado. No nos parece que la denominación sea hoy tema relevante sino más bien consecuencia de la juventud de este ámbito; por eso titulamos esta contribución como *inteligencia para competir*, en adelante IC. La misma, aunque tenga precedentes anteriores, nace propiamente en los años ochenta en el ámbito empresarial como respuesta a ese contexto comentado al inicio de esta introducción. Se trata de aprovechar la capacidad para entender el entorno en el proceso de toma de decisiones no estructuradas, estratégicas y parte de las operativas.

### IC y direccionamiento estratégico

La IC supone una corriente metodológica cada vez más ligada a las necesidades del direccionamiento estratégico y de la innovación en la empresa. D. Bernhardt (1994) ya apuntó cómo la inteligencia era la savia de la estrategia e incluso llegaba a sugerir que la estrategia sin inteligencia se vería necesitada de recurrir a conjeturas. Recientemente, recordaba Roger Martin en 2013 cómo en más de una ocasión, al preguntarles a directivos de empresa sobre la estrategia de la misma, estos le contestaban que no querían o no podían desarrollarla por el elevado grado de cambio en su ambiente de funcionamiento. Según estos, particularmente en sectores de alta tecnología –pero también sería posible encontrar otros casos fuera–, no habría suficiente certidumbre para desarrollar la estrategia con eficacia. El peligro para los mismos, por supuesto, es que mientras estén usando la incertidumbre como una excusa para posponer la toma de decisiones estratégicas, la competencia puede estar haciendo algo completamente distinto, como anticiparse gracias precisamente a

su estrategia. No es por tanto casualidad que aquellos se quejen después del hecho de haber sido sorprendidos por algo inesperado. Su narrativa tiende a ser que cuando sucedió era demasiado tarde para hacer algo constructivo al respecto. El fracaso no era en absoluto su culpa, porque para ellos es el sector el que es incierto y este tipo de cosas solo ocurren de «forma natural» e imprevisible.

Como acertadamente recuerda este profesor de Administración en Toronto, cada empresa tiene una estrategia. Ya sea explícita o no, su realización, las decisiones que se adoptan a diario, dan como resultado el desempeño de la empresa en alguna parte del terreno de juego (por ejemplo, adoptar una elección sobre «dónde competir») y competir allí de alguna manera (es decir, hacer una elección sobre «cómo ganar»). Sin hacer un esfuerzo por «hacer estrategia» –y recordamos que ello requiere alimentarla con inteligencia–, una empresa corre el riesgo de que sus numerosas opciones diarias no tengan coherencia entre ellas, de ser contradictorias entre sus divisiones y niveles y de, al final, tener un impacto reducido respecto a los objetivos que se hubiera planteado.

Resumiendo, la práctica de la estrategia se ve favorecida por la existencia de un proceso de inteligencia competitiva y a su vez la IC requiere de la existencia de unas prioridades estratégicas para poder contribuir y aportar eficazmente al desempeño de la organización.

### Campo de actividad de la IC

La actividad de IC centra su atención en el exterior de la organización, pero para ello debe partir de un sólido conocimiento del interior de la misma. Fleisher señala cómo, en cuanto a ese papel exterior, la IC se centra en la comprensión de:

- La estructura de la industria y su evolución: especial hincapié en el atractivo del sector.
- La macroeconomía: vista de otro modo, como aquellos aspectos sociales, tecnológicos, económicos, ecológicos y políticos/legales (STEEP)<sup>3</sup> del entorno asociados con la propia empresa.
- Las partes interesadas: aquellas organizaciones que pueden afectar o son afectadas por el logro de los objetivos competitivos de la organización.
- Cuestiones o problemas: estos son las brechas que existen entre las acciones de la organización y las expectativas de aquellos (por ejemplo, grupos de interés tales como clientes, proveedores, etc.) que pueden afectar a sus objetivos competitivos.

<sup>3</sup> También se conoce como PESTEL.



### Beneficios aportados por la IC a la organización

La práctica profesional y la literatura sobre el tema señalan los beneficios más habituales:

- Reduce riesgos e incertidumbre. Gilad concreta: «plantea una perspectiva específica de los riesgos y oportunidades externas... y así es parte de la actividad de gestión del riesgo de la organización».
- Alerta sobre sorpresas tecnológicas, comerciales y del entorno. Este beneficio se deriva de su capacidad para lograr anticipación. Más adelante se trata en el apartado «Fundamentos de la IC».
- Contribuye al proceso de toma de decisiones no estructuradas de las empresas, tanto en las decisiones estratégicas como en muchas de las tácticas.
- Identifica «oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas».

En el caso de la planeación estratégica, hay que resaltar su capacidad para caracterizar el sector de actividad mediante la elaboración de perfiles del propio sector, de sus actores –en especial competidores– o de las tecnologías que lo condicionan satisfaciendo así necesidades específicas del decisor. Prescottt señala su capacidad para aportar respuestas a preguntas que exigen la elaboración de esos perfiles, tales como:

- ¿Cuáles son las características fundamentales de mi industria y de los competidores?
- ¿Cuál es el posicionamiento actual de mis competidores?
- ¿Cuáles pueden ser los movimientos más probables de mis competidores?
- ¿Qué movimientos puede realizar nuestra organización para lograr una ventaja competitiva?

De este modo:

- Transforma la información recopilada en inteligencia práctica orientada a la acción.
- Se da la colaboración de todos los miembros de una organización en su proceso de inteligencia como «antenas» o vigías.
- Se adapta a la dinámica del tiempo para hacer frente a la evolución de los temas críticos y facilitar así la renovación de la organización.
- Favorece el seguimiento y anticipación de cambios en la estructura del mercado y actividades competitivas tales como: surgimiento de nuevos negocios, nuevas alianzas, expansión de capacidad, fusiones y adquisiciones, etc. (Fleisher, 2001).

Analiza referentes competitivos: procesos, productos, organizaciones...

- Procede a la vigilancia o monitoreo de tecnologías y sus implicaciones: actividades de I+D, innovaciones basadas en la tecnología o tecnologías emergentes.

## La IC como proceso

En términos generales, la IC es el proceso por el que las organizaciones reúnen y analizan información –evidencias que puedan traducirse en acción– sobre los competidores y el entorno competitivo, y en el supuesto ideal, la aplican a su proceso de toma de decisiones y planificación para mejorar su rendimiento. Implica la comprensión a tiempo del significado e implicaciones de los cambios y novedades en el entorno. La IC pone en relación señales informativas de cambios sin relación aparente y dispersas en distintas fuentes, acontecimientos, percepciones y datos, estableciendo pautas y tendencias relativas al ambiente del mercado.

Para la norma UNE 166.006:2011, «la inteligencia competitiva comprende [...] el análisis, interpretación y comunicación de información de valor estratégico acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones como elemento de apoyo para ajustar el rumbo y marcar posibles caminos de evolución de interés para la organización». Dicha norma define la IC en su apartado 3.3 como: «Proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de sus significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones» (AENOR, 2011).

La IC utiliza fuentes de acceso público para encontrar y desarrollar información sobre la competencia, los competidores y el ambiente de mercado (Vella y McGonagle, 1987, citado por Fleisher, 2001). La IC no es espionaje comercial; es ético, legal y legítimo, mientras que el espionaje comercial es claramente ilegal, innecesario y no forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de IC. La información de fuentes públicas no necesariamente implica información publicada. Hay una serie de datos y evidencias a las que se puede acceder legalmente sin requerir su publicación (Fleisher, 2001).

La mayor parte de organizaciones hoy en día realizan IC en alguna forma básica, sean o no conscientes de ello. Muchos directivos practican IC en sus actividades diarias cuando tratan de comprender cómo situar mejor los productos o servicios de su organización en el mercado. No solo las grandes corporaciones, también empresas pequeñas –especialmente en sectores como bienes de equipo o más dependientes de la ciencia como biotecnología o ciencias de la salud–, que a menudo suelen ser más sensibles a la reunión de información y al uso de IC con eficacia, tal vez porque su tamaño no admite muchos niveles y todos tienen «los pies más en la tierra». No es raro que sean en estos casos empresarios motivados los que lideren esta exigencia en su organización, acostumbrados a conocer personalmente tanto como sea posible sobre el mercado que les rodea y los competidores.

### *Caso 1: Ejemplo de una pequeña empresa de proceso de fundición.*

Tal es el reciente caso de una empresa de proceso de fundición de treinta empleados en un país de América del Sur. Durante años había funcionado holgadamente en su mercado local a partir de un proceso muy manual ejecutado con profesionalidad pero con una debilidad: un elevado porcentaje de su facturación dependía de trabajos por cuenta de una empresa exterior. El desarrollo que en los últimos años experimenta su país ha llevado a esa empresa extranjera a decidir invertir en una planta propia de fundición en el país, terminando con la relación de tanto tiempo, justo en el mismo momento en que la empresa pequeña realizaba una inversión para ampliar y modernizar sus instalaciones y proceso. La empresa pequeña, tras participar en un proceso de transferencia de habilidades en IC y realizar un análisis del mercado, ha desarrollado por vez primera un ejercicio de reflexión estratégica para reorientar su actual posición antes de que las consecuencias de los cambios se precipiten.

Fuente: elaboración propia con la colaboración de los técnicos y personal de la empresa Templamos.

La IC, sus conceptos y prácticas, muestran ser de gran valor potencial para distinto tipo de organizaciones, no solo empresas sino también entidades públicas, entes locales, organizaciones sociales, universidades y centros de investigación con necesidad de toma de decisiones fundada en evidencias buscando anticipación y reducción de riesgos. Este es el caso de una institución hospitalaria para la toma de decisiones de inversión en la ampliación de sus urgencias clínicas.

### *Caso 2: Ejemplo de implantación de vigilancia tecnológica e IC en un hospital de referencia.*

El Hospital Pablo Tobón Uribe, HPTU, de Medellín, Colombia, concibió en 2011 un ambicioso plan de ampliación de su capacidad de asistencia que conllevaba la potenciación de los servicios de atención de urgencias clínicas para situarlos entre los referentes en su ámbito en América del Sur. En ese mismo año, la dirección del HPTU decide participar en una iniciativa<sup>4</sup> que coordina la agencia de innovación local, Ruta-n, para formar e implantar prácticas en IC entre empresas de la región de Antioquia. Las instituciones de salud cada vez tienen que afrontar decisiones estratégicas de inversión más dependientes de la tecnología, y a su vez, estas pueden condicionar su desempeño futuro. La dirección del HPTU seleccionó como ejercicio piloto de IC la decisión concerniente a eficiencia en el servicio de Urgencias. Como resultado, un equipo

<sup>4</sup> Esta iniciativa contó con la dirección del autor de este artículo desde la Universidad Politécnica de Valencia y se financió dentro de un programa denominado ERICA con fondos de ayuda a la cooperación de España a través de la AECl y de instituciones locales.

del hospital, en colaboración con una institución universitaria local, ITM, formados previamente en IC, elaboraron en doce semanas, siguiendo la metodología de IC aprendida, un informe de ámbito internacional con mejores prácticas, tendencia y procesos en la organización de las unidades de urgencias hospitalarias. Se identificaron un par de tecnologías de comunicación aplicadas a las urgencias que solo estaban implantadas hasta la fecha en EE. UU. La dirección respaldó los resultados del informe y dio continuidad a estas prácticas de VT e IC en el hospital. El responsable de calidad y el de sistemas y TIC se han integrado en el equipo de trabajo de VT e IC.

Fuente: elaboración propia con la colaboración de los técnicos y personal médico del HPTU.

Adaptando un trabajo del profesor Craig Fleisher de 2001, una manera de entender el funcionamiento de la IC es verla como una progresión desde las materias primas o insumos hasta productos terminados. Desde esta perspectiva, la IC comienza con porciones dispersas de los datos en bruto, básicos; esta materia prima se organiza por los practicantes de la IC y se convierte en información; la información se convierte en inteligencia cuando, una vez obtenidas las derivadas de la misma –significados, implicaciones, consecuencias para la organización–, se coloca en un formato útil para las necesidades clave o únicas de inteligencia de un tomador de decisiones (los llamados factores clave de inteligencia o FCI). La buena IC es impulsada por las necesidades; sin orientación al cliente de la IC, esta no tiene el menor sentido. La implicación del decisor en el proceso de IC comienza en la definición de su necesidad y culmina en la interacción con los resultados o comunicación para decidir. La inteligencia es por lo tanto la información que se analiza, interpreta y se comunica con implicaciones desarrolladas. La inteligencia competitiva es el producto de inteligencia más preciso que satisfaga las necesidades únicas de un tomador de decisiones para la comprensión de un aspecto competitivo del entorno interno y/o externo de la organización.

### **La IC como función organizativa o enfoque de gestión**

La IC es ese proceso comentado, pero para desplegar todo su potencial también requiere el ser administrada como un enfoque de gestión o sistema que aproveche el potencial de aprendizaje del conjunto de la organización y de su área de influencia como red de atención y obtención de señales de alerta sobre aquellos cambios que pueden implicar en mayor medida a la organización. En ese sentido, se plantea como una función organizativa y por tanto procede hablar de la formalización y estructuración de un sistema.

De hecho, este es el planteamiento de la UNE 166.006 cuando, al hacer referencia en el apartado 1 al objeto del sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, indica:

*La formalización y estructuración en la organización del proceso de escucha y observación del entorno para apoyar la toma de decisión a todos los niveles de la organización, hasta devenir en la implantación de un sistema permanente de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. En ese sentido, el sistema contribuirá a asentar las bases para definir la posición competitiva que ha de tomar la organización, sus objetivos –en el caso de la norma, dado su objeto, indica especialmente en materia de I+D+i– y el esquema organizativo adecuado a tal posición y objetivos.*

La IC puede proporcionar los fundamentos para la construcción, evaluación y modificación de las estrategias y tácticas tanto de mercado y tecnológicas como en otros ámbitos. Como función principalmente orientada a la dirección, la IC resulta transversal a otras funciones. Por eso, en la práctica coexisten organizaciones donde el planteamiento de IC se desarrolla funcionalmente desde *marketing* o planeación y en menor medida otras funciones, como I+D. Al tiempo que estas, aparecen otras prácticas, las menos, donde la IC integra en función de la necesidad abordada desde compras hasta comercial pasando por *marketing*, ingeniería, recursos humanos, financiero y planeación y existe una coordinación de IC para todo el proceso. Más adelante se profundiza más en el apartado cómo se organiza.

Por otro lado, la IC podrá tener en cuenta dos enfoques de trabajo posibles y complementarios en muchas ocasiones: el aportar inteligencia para la adopción de una decisión en un momento dado y el seguimiento continuado en el tiempo, vigilancia o monitoreo de un tema dado de interés. La norma UNE 166.006 lo recoge en su apartado 7.1 como:

- a) *La búsqueda e investigación de lo que se desconoce, y*
- b) *la búsqueda y seguimiento sistemático de novedades en áreas que ya están previamente acotadas.*

### **Etapas esenciales del proceso de trabajo de la IC**

El proceso o ciclo de IC que muestra la figura 4.1 reúne una serie de pasos o etapas habituales en un ejercicio o proyecto de IC que, con algunas variaciones menores en la terminología y en el número de pasos, responde al modelo estándar en este ámbito de función de inteligencia (Aguilar, 1967; Porter, 1980; Bernhardt, 1994. En Equipo CNI, 2010, se realiza en español una divulgación del mismo). Madureira reivindica como más adecuado a las exigencias actuales de generación de inteligencia, primando respuestas inmediatas, el modelo OODA Loop del norteamericano John Boyd. Es importante resaltar que aunque las etapas aparecen como consecutivas dentro de un ciclo la práctica real no es así, de forma que el cliente-decisor es bueno que esté al tanto y oriente los avances de la investigación a lo largo de la misma. Tampoco la etapa de análisis empieza una vez finalizadas las anteriores. Al final, existe un alto grado de trabajo

en paralelo e interacciones que permiten acortar los tiempos de entrega que implicarían un proceso estrictamente secuencial de estas etapas.



Figura 4.1. Proceso o ciclo genérico de la Inteligencia Competitiva

Fuente: Elaboración propia a partir del ciclo/proceso de inteligencia competitiva tradicional en PALOP MARRO, F. y MARTÍNEZ, J. F. (2012).

### Planificación

El proceso o ciclo de IC suele comenzar con un decisor, el cual tiene una necesidad de inteligencia específica (factor o necesidad de inteligencia clave o FCI) y de personas que colaboren para construirla. Es importante determinar lo que hay que conocer, para quién y cómo y cuándo se va a utilizar.

Autores como J. Herring hablan de tres tipos de necesidades más habituales. Estas, a su vez, constituyen la base del enfoque de estructuración del proceso de trabajo sobre los temas de VT/IC como proyectos o factores clave de inteligencia (FCI). Cada uno de esos tres grupos de necesidades requiere un tipo de resultados diferentes, y esto determina las fuentes a consultar y las técnicas de análisis a aplicar pero también la estructura/informe que contendrá la respuesta.

- Decisiones estratégicas y acciones, incluyendo el desarrollo de planes estratégicos y estrategias. Como ejemplos, aparecen decisiones

vinculadas a la inversión en una tecnología, entrada en un mercado o la alianza con una empresa.

- Temas de alerta temprana. Posibles iniciativas de la competencia, avances técnicos y tecnologías que puedan sorprender, cambios socioeconómicos y geopolíticos y sus implicaciones, modificaciones en reglamentos y normas que haya que cumplir.
- Descripciones sobre los actores de un determinado mercado. Entre otros, competidores, proveedores, clientes, posibles aliados o el regulador.

Cuando la IC se desarrolla con carácter «espontáneo», no existen formatos predefinidos de informes para organizar la inteligencia que se genere. Pero esto ya no ocurre cuando estamos en una situación de IC planificada: como consecuencia de buscar productividad en las tareas y agilidad en los plazos de entrega, se predefinen unos tipos de informes o productos de IC tales como perfiles de un competidor, alertas sobre riesgos y oportunidades, informes de estado del arte de una tecnología, comparativas o *benchmarking* de productos y servicios, servicios de monitoreo o informes tipo síntesis, etc., cuya comunicación se trata más adelante.

Cada uno de estos informes o productos se diferencian entre sí considerando variables como:

- Objeto y valor esperado en relación a la necesidad planteada y tipo de decisión.
- Cliente principal y otros destinatarios.
- Fuentes de información a utilizar.
- Modelos, métodos analíticos y herramientas de *software* en su caso a emplear.
- Formas de comunicación y tipo de plantilla para el informe.
- Coste en términos de horas de dedicación y adquisición de información.

### *Obtención de la información*

La aparición de Internet y las redes sociales ha supuesto un nuevo paradigma en la forma en que se accede a la información publicada electrónicamente. No obstante su incontestable valor, no puede menospreciarse el papel dentro de las fuentes primarias del contacto sobre el terreno con las personas protagonistas de los temas. Lo que en el mundo anglosajón se denomina *humint* o inteligencia a partir de información y conocimiento tácitos que solo residen en personas. La necesidad de acceder a estos «expertos» o protagonistas de los temas de interés, principalmente por teléfono, correo electrónico o encuentros profesionales, se muestra imprescindible en numerosas ocasiones para contrastar y completar piezas sustanciales de ese «rompecabezas» que permite completar la intelligen-

cia. También resultan insustituibles para que dirijan a otros expertos que finalmente permitan completar la tarea. En este sentido, no hay que olvidar que la globalización también permite plantear el acceso a esos expertos desde una óptica global. Por otro lado, téngase en cuenta también que en pleno «reinado» de Internet y las fuentes electrónicas coexisten toda una serie de mercados –por ejemplo, los de la energía en países remotos– donde prima la escasez de datos en fuentes convencionales y donde es necesario hasta la comprobación in situ de la identidad de los interlocutores antes de negociar<sup>5</sup>.

*Caso 3: Ejemplo de cómo las empresas se vigilan entre sí: Microsoft y Google.*

Microsoft llevaba meses en un proyecto masivo destinado a derribar a Google cuando la verdad comenzó a abrirse paso para Bill Gates. Era diciembre de 2003. Estaba hurgando en la web de la compañía Google y se encontró con una página con descripciones de todos los puestos de trabajo buscados por la empresa. ¿Por qué, se preguntó, los requisitos para muchos de dichos puestos resultaban idénticos a las especificaciones de trabajo de Microsoft? Google nació como un negocio de búsqueda en la web, sin embargo, aquí en la pantalla eran puestos para ingenieros con experiencia que no tenían nada que ver con la búsqueda y en cambio todos estaban relacionados con el negocio principal de Microsoft –personas capacitadas en cosas como el diseño del sistemas operativos, optimización del compilador y sistemas de arquitectura distribuida–. Gates se preguntaba si Microsoft podría estar enfrentándose mucho más que a una guerra en la búsqueda. En un correo electrónico que envió a un puñado de ejecutivos ese día, se decía, en efecto: «Tenemos que vigilar a estos chicos. Parece que se está construyendo algo para competir con nosotros».

Fuente: Adaptado de Fred Volgestein, 2005.

### *Análisis*

Desde el planteamiento de la IC, los datos y la información son el punto de partida, no de llegada. Por tanto, los datos e información reunidos en la anterior etapa no son inteligencia. Para que aporten a la toma de decisiones sentido o *sense making* –como dice Jaworski–, significados y valor, es decir inteligencia, deben ser seleccionados, validados y organizados para su análisis e interpretación. Dicho de otro modo, se trata de construir a partir de fragmentos inconexos compuestos por datos, testimonios personales e información un rompecabezas o panorama que permita entender cuál es la realidad analizada e intuir probables caminos de evolución. En definitiva, construir IC es transformar esa información en elementos para decidir y actuar.

<sup>5</sup> Debo esta enseñanza a un técnico de una empresa de la industria del gas.



En este sentido, aunque se haya escrito mucho sobre el papel de la intuición en la IC y del carácter de «arte» que tiene la interpretación de los hechos reunidos, no ignorando su aportación, no nos parece que sea un punto de partida adecuado para abordar el aprendizaje del análisis. En consonancia con lo que luego se expone en los fundamentos de la IC, entendemos como clave la construcción de los razonamientos de IC a partir de la interpretación de las evidencias reunidas y su significado para el contexto de la empresa. Una construcción de la IC basada en evidencias y modelos analíticos permite implicar a los decisores dentro de una cadena transparente del proceso de decisión. Al mismo tiempo, la inteligencia gana en objetividad al reducir su dependencia de las personas que formulen las conclusiones e interpretaciones. Por último, favorece el aprendizaje de esta etapa clave del proceso de IC. Dicho esto, por supuesto con el tiempo la experiencia acelera la capacidad del analista para intuir consecuencias y derivadas de los hechos, pero debe tratar de justificarlas mediante evidencias para no introducir excesivos sesgos en los resultados.

Los resultados producidos por el análisis, como recuerda Fleisher<sup>6</sup>, deben poder inducir a la acción, tener un carácter prospectivo u orientado hacia el futuro, aportar la perspectiva de los hechos al contexto del negocio, ayudar a los tomadores de decisiones a desarrollar mejores estrategias competitivas, facilitar una mejor comprensión del entorno competitivo que la que dispongan los competidores e identificar no solo a los competidores actuales y futuros, sus planes y estrategias, sino los riesgos y oportunidades clave. El objetivo final del análisis es obtener mejores resultados empresariales, no lograr resultados intermedios de mejores decisiones o análisis. Un buen análisis proporciona una respuesta a la conocida reflexión en IC: *si es así, ¿entonces qué?* (en otras palabras, la información recopilada me dice algo nuevo u original que necesito saber sobre el mercado que pueda satisfacer el tema o FCI planteado por el decisor).

El mismo Fleisher, en 2001, completa esta descripción del análisis cuando indica cómo un practicante eficaz de IC debe reconocer la interacción entre las etapas de recolección y análisis, utilizar la creatividad y el pensamiento alternativo<sup>7</sup>, emplear el razonamiento deductivo e inductivo, comprender los modelos analíticos básicos, introducir modelos interesantes y atractivos para inducir la idea de descubrimiento desde el análisis más que un enfoque de investigación más árido, saber cuándo y por qué utilizar las distintas herramientas de análisis, reconocer la existencia inevitable de lagunas y ángulos muertos y saber cuándo hay que dejar de analizar con el fin de evitar la parálisis por exceso de análisis.

<sup>6</sup> Adaptado con cambios de Craig Fleisher.

<sup>7</sup> Nota del autor: en el sentido de fuera de la caja del pensamiento convencional.

La relación de las personas ocupadas en el análisis dentro del proceso de IC con las distintas herramientas de análisis debe ser la de conocedores de las posibilidades que ofrece cada una de ellas dentro de la «caja de herramientas» y aplicar la más adecuada en cada caso. Los profesores Fleisher y Bensoussan vienen realizando un meritorio esfuerzo de recopilación de herramientas analíticas empleadas en el ámbito empresarial, muchas de ellas ignoradas e infrautilizadas y dando pautas para su aplicación.

Por último, los analistas requieren una formación diferente a las personas de perfil informacional, más orientadas a la obtención y organización de la información, pues pertenecen a culturas diferentes. En las grandes organizaciones, desarrollan dentro de la IC una función diferente y a veces desde un lugar diferente.

### *Comunicación, puesta en práctica de lo aportado y evaluación*

La etapa de comunicación presupone un proceso interactivo entre el decisor que va a poner en práctica la inteligencia y quienes contribuyen a crear la misma. Lo aportado no llegará a ser inteligencia directamente aplicable por el decisor si este no se implica e interactúa especialmente en esta etapa con el equipo que contribuye para que estos orienten y personalicen sus resultados, justamente como el decisor necesita. Por eso los informes enumerados anteriormente en la etapa de planificación adoptarán ante el decisor concreto distintas formas de comunicación, tales como: informes personalizados, comunicaciones personales, presentaciones programadas, notas especiales, archivos, bases de datos informatizadas, boletines, reuniones periódicas, seminarios de formación, tableros electrónicos en la intranet o retiros de trabajo.

La aplicación de los resultados también incluye por lo general ciertos subprocesos no menos importantes. Entre estos figura el control del proceso de IC, es decir, la evaluación y comunicación sobre lo aportado, su eficacia sobre las decisiones adoptadas y el resultado de estas. En definitiva, la capacidad mostrada por la IC para contribuir a generar valor. También desde la óptica de la calidad, se tendrá en consideración la experiencia adquirida y su desarrollo, recursos empleados, etc. en la retroalimentación para la mejora del proceso de IC –motor de calidad– tal y como propone la UNE 166.006:2011. Por último, los resultados también pueden influir en la necesidad de revisar o replantear algún aspecto de la estrategia de la organización.

A la hora de medir y controlar el rendimiento y valor aportado por los recursos dedicados a la IC se tiene que ir más allá de los indicadores cuantitativos de actividad al resultado; es necesario centrarse en medir su capacidad para generar valor. En este sentido, algunas preguntas del tipo de las siguientes, formuladas periódicamente, pueden ayudar a eva-

luarlo: quiénes son los clientes del proceso de IC; qué tipo de necesidades están demandando; cómo valoran la inteligencia que reciben; cómo están aplicando la inteligencia; cuáles son los costes de los recursos dedicados a IC; en qué medida ha contribuido a la facturación/beneficios y al ahorro en costes de la organización el trabajo del equipo de IC y de dicho proceso.

### Cómo aparece organizada la IC

No cabe hablar de un único modelo organizativo de referencia sino de distintas realidades que dependen del grado de maduración de su experiencia en IC, el sector en que se produzca, etc. Los autores que han estudiado este aspecto (desde Rouach en 1996 a Michaeli o Singh en 2006, entre otros) coinciden esencialmente –aunque empleando distintos términos– en señalar entre tres a cinco situaciones. Una primera, ampliamente extendida, de IC reactiva, practicada espontáneamente con carácter individual como respuesta a una necesidad apremiante de reunir información y tomar decisiones ante la aparición de determinados cambios. Esas prácticas en muchas organizaciones aparecen formalizadas como proceso de trabajo en equipo con un coordinador dentro de alguna de las divisiones funcionales o de alguna unidad de negocio pero sin desarrollar sinergias entre las mismas. Finalmente, en algunas empresas se encuentra la IC organizada como proceso corporativo transversal ya consolidado con un directivo dedicado o una unidad de IC dentro del personal de dirección.

Aunque en muchos casos se comprueba un proceso de evolución entre las distintas situaciones descritas desde los espontáneos/reactivos hacia los planificados y consolidados, cada organización termina encontrando el modelo en el que encuentra más confort. Resumimos a continuación las situaciones más típicas.

Desde departamentos funcionales de forma independiente o coordinadamente mediante la figura de un coordinador o jefe de proyecto:

- R. Michaeli plantea una evolución desde su organización como «islas» en las divisiones o departamentos funcionales hasta organizarse como «centro».
- Fleisher (2001) destaca su organización a partir de un programa específico propio de la empresa.
- Cartwright, Boughton y Miller en 1995, citados por Fleisher, hablan de 1) ad hoc, 2) continuada integral, 3) continua focalizada, y/o 4) basados en proyectos. Ad hoc sería la IC más extendida, se realiza bajo demanda y produce resultados que son por su naturaleza de un solo momento y se centran en un competidor en particular, acontecimiento o producto/servicio competitivo.

Pensado para grandes corporaciones, Martín propone en 2010 un modelo de unidad de IC y manual de operaciones donde se aporta un estudio de la agenda de riesgos.

Desde la pasada década de los noventa encontramos cómo la IC contribuye a la toma de decisiones estratégicas integrada en unidades dedicadas formales, ya sea de forma independiente o muy habitualmente dentro de *marketing* o de planificación. Las actividades de inteligencia competitiva se orientan a la toma de decisiones tanto tácticas como estratégicas e incluyen análisis cualitativos y cuantitativos a partir de evidencias. La inteligencia competitiva recibe una atención moderada de la alta dirección y es a menudo un factor valioso para tomar decisiones estratégicas.

### **Países referentes en la práctica de la IC. La situación en España. La oferta de formación**

Si elaboráramos un indicador compuesto con dicho fin a partir de variables como oferta de formación en grados y postgrados en IC desde el ámbito académico, cursos para empresas, conferencias y seminarios y empresas con procesos formalizados de IC, es probable que entre los países que presentaran una mayor puntuación se encontraran la mayor parte de países de la OCDE. Entre ellos, algunos vienen siendo citados tradicionalmente como referentes: EE. UU., Canadá, Francia, Alemania, Reino Unido, Israel, Japón, Corea del Sur, Finlandia, Suecia o Suiza. Muchas de las empresas multinacionales de dichos países es conocido que implican a sus empleados como antenas de observación de su ambiente de negocio.

En cuanto a España, se constata que la visibilidad pública de la IC aparece todavía muy por debajo de su interés empresarial y de su potencial de generación de valor en un mundo globalizado. Es cierto que desde los años noventa, impulsada por la internacionalización de muchas de sus empresas y la asunción de riesgos, más complejos ha registrado un impulso significativo. Sin embargo, su conocimiento y práctica no es equiparable a la situación que se da en países de nuestro entorno. Hay que destacar en cualquier caso el papel jugado en los últimos años en su difusión por instituciones como AENOR con su norma UNE 166.006:2011, el ICEX, el CNI o el máster interuniversitario entre las universidades Carlos III y Rey Juan Carlos de Madrid, al que recientemente se ha incorporado la Autónoma de Barcelona.

### ***La IC impulsada desde las instituciones***

Países como Francia, Alemania, Israel, Japón, Corea del Sur o Suecia mantienen distintas políticas e instrumentos de apoyo a sus empresas desde redes de información institucionales. A partir de ahí se han venido

produciendo algunas interacciones y transferencias a la esfera comercial y económica.

Resaltamos el planteamiento francés de *intelligence économique* por tratarse Francia de un país vecino y por su particular interpretación e implicación de las instituciones de aquel país en el desarrollo de la IC en el ámbito empresarial como una política.

Este concepto fue madurando en las últimas décadas impulsado a instancias del Gobierno y mediante grupos de trabajo con amplia participación del mundo empresarial. El mismo contiene una interpretación propia para los intereses de Francia y su economía de las consecuencias de la globalización. Así, se pasó de la consideración prioritaria de la vigilancia estratégica a la aparición en 1994 del Informe Martre en el que se ya se hablaba del actual concepto de *intelligence économique* y se presentaba en relación su papel relevante en la mejora de la competitividad del país y a su cohesión social<sup>8</sup>.

Es en enero de 2003 cuando se da un nuevo paso a instancias del primer ministro del Gobierno francés y se desarrolla el conocido como Informe Carayon (2003). Fue el primer ministro Jean-Pierre Raffarin quien pidió al diputado Bernard Carayon «hacer un inventario de cómo nuestro país integra la función de inteligencia en su sistema educativo y de formación en su actuación pública y en el mundo de los negocios», y le instó a hacer recomendaciones para mejorar esta función. Dicho informe considera la política pública de la competitividad, la seguridad económica, la influencia, especialmente con las organizaciones internacionales, y la formación. Se deriva de una lectura original de la globalización que tiene en cuenta la vida diaria de los mercados, la elusión de sus reglas y los juegos de poder e influencia. La inteligencia económica es contemplada en el informe como una política pública más orientada a la identificación de sectores y tecnologías estratégicos, a la organización de la convergencia de intereses entre la esfera pública y la esfera privada.

El informe hace hincapié en la trilogía formada por la obtención de información (vigilancia del entorno, etc.), la protección y la influencia. El énfasis en la influencia se presenta como una característica de los investigadores franceses (tanto en forma de grupos de presión, de influencia política para respaldar las conquistas de mercados por las empresas, como también de capacidad para imponer normas a nivel internacional, imágenes, valores e ideas generales favorables a sus intenciones económicas).

Por todo lo cual, hoy el concepto de inteligencia económica en el país vecino está asociado sobre todo a:

---

<sup>8</sup> Martre. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Commissariat Général au Plan, 1994.

- Vigilancia e inteligencia empresarial (obtención de información relevante).
- Protección del patrimonio en activos de información (no dejar revelar sus secretos).
- Apoyo a las decisiones (análisis, cartografía de la decisión, escenarios y «sala de guerra»).
- Influencia (difundir una información o formas de comportamiento y de interpretación que favorezcan la estrategia).

Como tal política ha implicado a distintos niveles institucionales y territoriales. Así, las Cámaras de Comercio francesas se han mostrado muy activas desde hace años haciendo llegar este planteamiento a las empresas medianas y pequeñas, mientras que en el territorio, en torno al concepto de agrupación o *cluster*, se han priorizado distintos «polos tecnológicos» de especialización a lo largo de la geografía jugando el concepto de inteligencia un papel relevante. Más adelante se volverá a ello al abordar el concepto de inteligencia del territorio.

Harbulot y Baumard aportan en 1997 antecedentes históricos al concepto francés de inteligencia económica y, entre otras referencias, citan a autores como el ya citado Harold Wilensky, con su visión de la inteligencia organizativa. Este autor plantea, entre otras, dos cuestiones principales que siguen vigentes:

- Las estrategias colectivas y la cooperación entre las instituciones y las empresas en la producción de un conocimiento común para la defensa de la ventaja competitiva.
- La importancia del conocimiento en la economía y la industria como un factor estratégico de desarrollo y cambio.

### *La oferta de formación*

Hay que distinguir entre la oferta desde instituciones académicas de titulaciones de grado y posgrado y la oferta de formación no reglada.

Todavía, salvo excepciones en países como Francia, Canadá, EE.UU., Suecia o Finlandia, los estudios de IC no están presentes como tales en la oferta de grados aunque sí se reflejan en áreas de conocimiento cercanas (Ciencias de la Información, Biblioteconomía). En posgrado existe una mayor oferta en titulaciones de máster en distintos países, siendo de destacar en España el interuniversitario ya comentado de Analista de Inteligencia y algún curso de corta duración ofrecido por la UOC.

En formación no reglada, proliferan distintos cursos de contenidos y duración dispar que asumen el término IC. Recientemente, se ha incorporado a este mercado la escuela de negocios ESIC en Madrid con un curso especializado de setenta horas.

Específicamente con una oferta pensada para directivos de empresas, aparecen las ofertas en distintos países de la UE del Institute for Competitive Intelligence (ICI), con sede en Alemania, y la norteamericana Academy of Competitive Intelligence LLC (ACI). La condición de certificación de las titulaciones que imparten es uno de los elementos clave de estas ofertas.

### Fundamentos de la IC. Estado del arte

El autor que suscribe el presente trabajo no conoce un modelo aceptado que integre para las organizaciones el aprendizaje del entorno y el proceso de decisiones no estructuradas. En este sentido, coincide con Day y Schoemaker cuando estos, para el concepto que denominan de «visión periférica» de la organización, particularmente necesario en lo que se refiere a la inteligencia sobre cambios emergentes, consideran que «no existe un modelo universalmente asumido y aceptado que la sustente. En este sentido, uno de los retos a cubrir por la inteligencia competitiva en su contexto actual es el análisis y la previsión de oportunidades futuras que todavía están alejadas de la propia actividad».

Por eso suscribimos como punto de partida para establecer los fundamentos de la IC las reflexiones que con dicho fin realizan esos autores para la «visión periférica»:

*Entre nuestras muchas fuentes, hemos recurrido a los campos de toma de decisiones (ciencias de la decisión), marketing, estrategia, teoría de la organización, y economía así como a campos de ciencia aplicada como planificación de escenarios, inteligencia competitiva, investigación de mercados, escaneo del entorno y previsión tecnológica.*

Esto nos lleva a una primera conclusión: estamos ante un campo de naturaleza *interdisciplinar* y todavía, como sostienen Fleisher y Blenkhorn, en proceso de normalización. Estos aplican –partiendo de Ashley y Morrison– las fases en el tiempo del ciclo de evolución de los problemas a la resolución y regulación de algunas de las cuestiones todavía en debate dentro de la IC, entre otras su denominación.

La no existencia de un modelo de referencia de la IC o la persistencia de falta de consenso en cuanto a ciertas cuestiones ha podido dificultar la difusión de este campo todavía joven tal como lo entendemos hoy pero no en sus antecedentes, como se expone a continuación. Por contra, como ya se argumentó anteriormente, los actuales retos del mercado han contribuido a extender tanto el concepto como su puesta en práctica.

Desde una perspectiva histórica, los profesores A. Juhari y D. Stephens, de la Universidad de Loughborough en el Reino Unido, han realizado un valioso repaso a los antecedentes y desarrollo de la IC. Los mismos plantean la génesis de la inteligencia a partir de las confrontaciones militares, las necesidades de información de las empresas y las prácticas gu-

bernammentales. Este proceso de configuración del campo de la IC supone un continuo que se remonta en el tiempo a muchos siglos de antigüedad hasta llegar a la situación de la IC que conocemos hoy en día, que se sitúa al final de la década de los años setenta del pasado siglo.

Es así como se ha ido configurando en los últimos años un ámbito multidisciplinar. En este confluyen, por un lado, la gestión de un proceso de trabajo, el de la inteligencia competitiva (IC), que requiere una cultura y habilidades en la gestión del conocimiento por parte de la organización y un proceso que la integre para la toma de decisiones. En este sentido, tiene sinergias obvias con el concepto de inteligencia. Este concepto abarca la gestión del conocimiento y el aprendizaje de la organización, y tiene un propósito finalista al orientar la gestión del conocimiento hacia su adaptación estratégica al entorno y la satisfacción de los objetivos del negocio (W. E. Halal, 1998). Su precursor fue Harold Wilensky, en 1967.

Este proceso es necesariamente transversal a la organización pues implica y necesita de la contribución de personas de distintos departamentos y unidades funcionales de la misma y del empleo de un conjunto de técnicas inspiradas en la planificación estratégica y en la prospectiva. Finalmente, un referente que siempre debe presidir la dirección de este esfuerzo es el direccionamiento estratégico y de innovación de la empresa.

Palop Marro ha tratado de reflejar anteriormente ese carácter interdisciplinar, pero refiriéndose en particular al ámbito de la vigilancia e inteligencia sobre tecnologías (ver figura 4.2). Antes, entre otros, ya lo

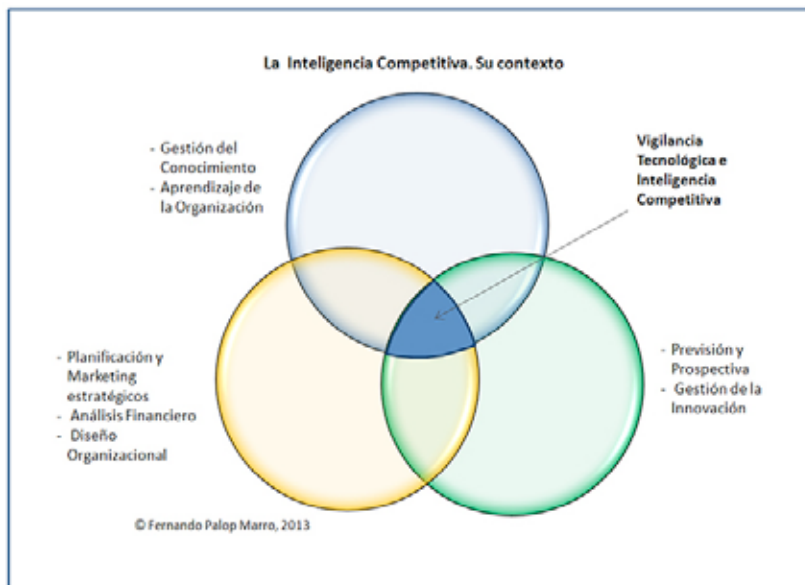


Figura 4.2. Carácter interdisciplinar de la IC

Fuente: Adaptado de Palop Marro, 2012.



hizo J. L. Masson en 2005, quien, al constatar cómo la IC resultaba de la integración de algunas áreas del conocimiento, se refería también a las tecnologías de la información, la lingüística y, dentro de la gestión del conocimiento, a la gestión de la información y documentación.

Constatado este carácter interdisciplinar, vamos a plantear a continuación en qué medida la IC conlleva una propuesta de cambio en el paradigma sobre el que se basa el actual proceso de toma de decisiones estratégicas. En particular, interesa el papel en dicho proceso del decisor y de las personas que integran la organización y el valor de las evidencias obtenidas como soporte principal e insustituible de las propuestas de IC a las decisiones. Ello se va a argumentar a continuación sobre tres ejes: el proceso de información orientado a la toma de decisiones, los mecanismos de aprendizaje de los cambios en el entorno por parte de las organizaciones y la necesidad de generar anticipación que requiere ese aprendizaje. Los dos primeros vienen a partir de la propuesta de Day y Schoemaker de 2006 y aquí añadimos el tercero.

Se constata desde una perspectiva de planeación y toma de decisiones cómo los individuos son los receptores de la organización y cómo los procedimientos internos de la misma son los que imponen en última instancia los asuntos que deben recibir atención. Existen retos importantes a nivel individual, grupal y organizativo para ocuparse de los temas apropiados en el momento oportuno (Stoner y Wankel, 1989). Para valorar dichos asuntos, Day y Schoemaker proponen incorporar:

- A nivel del individuo, diversos sesgos de criterio y de elección.
- A nivel de empresa, la dinámica organizativa y estratégica.

### **Implicaciones para las organizaciones. Su aprovechamiento vs. su protección**

Estos son los tres ejes sobre los que situar los fundamentos de la IC en las organizaciones:

#### **1. El proceso de información orientado a la toma de decisiones.**

En el pasado, Palop sostiene que el lento ritmo de los cambios posibilitaba el que un reducido grupo de directivos con acceso a información y capacidad de visión prospectiva pudiera ir marcando con éxito la evolución de su organización. Hoy, lo que estamos viviendo es que esos mismos directivos deben plantearse modificar su paradigma tradicional de toma de decisiones y apoyarse más en su organización, en que esta participe activamente en la integración a tiempo de múltiples fuentes de información y su análisis. En un mundo donde competir significa tomar decisiones con elevado grado de incertidumbre, los razonamientos y construcción de inteligencia que exigen dichas decisiones deben estar fundados en

evidencias. El alto directivo debe descubrir, si no lo ha hecho ya, que en dicha tarea debe contar con el protagonismo de su propia organización, incluidas las redes de relaciones que esta atesora.

Alan Newell y Herbert Simon propusieron una «perspectiva del procesamiento de la información en la toma de decisiones organizativas». La naturaleza heurística del razonamiento humano tal como lo entiende la psicología cognitiva sigue sin resolver la interacción entre emoción y cognición. Cuando se aplica al problema de la visión sobre la periferia que rodea a la organización o «visión periférica», Day y Schoemaker entienden que el paradigma del procesamiento de la información indica la presencia de cuatro fases clave: percepción, juicio, acción y retroalimentación o *feedback*. Al nivel de la organización, las etapas paralelas de este proceso pueden describirse como: adquisición de información, diseminación de información, interpretación compartida, acción coordinada y aprendizaje colectivo. Nos parece relevante esta interpretación de Day y Schoemaker pues comporta los elementos que requiere en nuestra opinión el nuevo paradigma.

Tampoco hay que ignorar, como nos recuerdan dichos autores, que «en todas las etapas, el proceso está guiado por un conjunto de modelos o esquemas mentales que residen en niveles muy profundos de la organización». Es decir, no basta con generar valor con la IC, con implantar un proceso o invertir en una costosa herramienta de *software*, hace falta incidir en un nuevo tipo de liderazgo que modifique también aquellos aspectos de la cultura ligados a la gestión de la información y el conocimiento.

2. El aprendizaje de los cambios en el entorno por parte de las organizaciones y sus implicaciones en la gestión del conocimiento que requiere la IC.

Tiene muchos antecedentes, así como puntos de intersección, con el punto de vista del proceso de la información para decidir.

El libro de Peter Senge *La quinta disciplina* (1990) podría considerarse como un punto de inflexión, al trasladar a una audiencia de directivos más amplia la valoración de la importancia de una focalización en el aprendizaje<sup>9</sup>. Senge combina sus aportaciones con otros puntos de vista, en especial la importancia del pensamiento sistémico, para dar lugar a una perspectiva completa de la organización que aprende. El trabajo afín

<sup>9</sup> Además del libro de P. Senge, la importancia estratégica del aprendizaje –sobre todo acerca del futuro– es subrayada por Gary Hamel y C.K. Prahalad en su libro *Competing for the future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994). De los obstáculos organizativos al aprendizaje y al cambio se ocupa Chris Argyris en su obra *Strategy, change and defensive routines* (Boston: Pitman Publishing, 1985). En el campo de las nuevas tecnologías, estos obstáculos se ciernen amenazantes, tal y como muestra Clayton M. Christensen en *The innovators dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

llevado a cabo por John Sterman<sup>10</sup>, Chris Argyris y otros ayudó a configurar el aprendizaje organizativo como una perspectiva intelectual diferenciada. El punto de vista fundamental es que en entornos dinámicos el aprendizaje es complejo y, por tanto, no es simple ni automático. Para intentar determinar lo que sucedió y por qué, nos encontramos –siguiendo a Day y Schoemaker– con lo siguiente: *feedback* ambiguo, reacciones a destiempo, causalidad parcial múltiple, atribuciones interesadas, informaciones ausentes, efectos del tratamiento, ruido al azar y la ilusión de controlar todos los intentos de asolar la organización.

Cuando a esto le añadimos la probabilidad y la naturaleza ambigua de las señales, más baja cuanto más provenga de la periferia del negocio de la organización, el problema se agudiza mucho. Algunos autores han demostrado que la gente muestra una gran aversión a la ambigüedad cuando se enfrenta a decisiones que involucran peligros desconocidos: la gente prefiere «lo malo conocido» que lo supuestamente bueno por conocer. Por consiguiente, nunca viven ni aprenden bien en entornos de gran ambigüedad. Esta propensión puede exacerbarse a nivel organizativo, donde se espera y se desea que domine la racionalidad y la capacidad de previsión. Sin embargo, las nuevas oportunidades suelen acarrear un elevado nivel de incertidumbre y por tanto demandan un elevado grado de tolerancia a la ambigüedad. Estas reflexiones de Day y Schoemaker, procedentes del análisis de tecnologías emergentes, son perfectamente válidas para muchos mercados maduros donde las circunstancias sociopolíticas les confieren una elevada incertidumbre. Por ejemplo, las decisiones de nacionalización que se están tomando en algunos países latinoamericanos con Gobiernos populistas o la situación para las empresas en algunos países árabes salidos recientemente de largos periodos dictatoriales.

Para Day y Schoemaker, la concepción de culturas que sean capaces de aprender de entornos complejos puede requerir unos principios y valores de gestión distintos de los que son necesarios para maximizar la actividad vigente de la organización. En este caso, surge un conflicto entre la cultura del rendimiento y la del aprendizaje, y es a la alta dirección a quien corresponde determinar el equilibrio correcto entre ambas.

3. La necesidad de generar anticipación que requiere ese aprendizaje.

Distintos trabajos asocian los fallos en la administración empresarial con frecuencia a la incapacidad de anticiparse a los rápidos cambios en los mercados, responder a una nueva competencia y a su proliferación o a reorientar las tecnologías y la dirección estratégica de su negocio hacia las cambiantes necesidades de los clientes y las nuevas normas del sector

<sup>10</sup> MORECROFT, John y STERMAN, John. *Modelling for learning organizations*. Portland: 1994. *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. McGraw Hill, 2000.

(Fleisher, 2001). La misma idea la expresa así Gilad: las organizaciones con frecuencia fallan porque no son capaces de leer las señales típicamente débiles y ambiguas que son ubicuas en sus entornos y mercados.

Al introducir la expresión «gestión estratégica», Ansoff (1975) destacó la necesidad de centrarse en la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las amenazas y oportunidades, con el fin de hacer frente a la turbulencia del ambiente que rodea la empresa. De hecho, diversos estudios de campo confirman este punto de vista. Las organizaciones con éxito estarían entre las que detectan los eventos más importantes a través de «señales de alerta». Cuando la incertidumbre es elevada, los directivos informan de una mayor frecuencia en el monitoreo y vigilancia del entorno y un mayor uso de fuentes de información personal. Los altos directivos en empresas de elevado rendimiento responden a la incertidumbre estratégica vigilando el entorno con mayor frecuencia y amplitud que sus equivalentes en empresas de bajo rendimiento (Daft *et al.*, 1988).

Pero en la práctica este reto no presenta una solución sencilla (Ansoff *et al.*, 1979; Porter, 1980). Incluso las organizaciones que han implementado sistemas de IC a menudo no logran anticipar sorpresas estratégicas (Gilad, 1988; Blanco y Lesca, 1998). En ambos casos (con y sin sistemas de IC), la mayoría de ellas parecen sufrir a la vez de sobrecarga de información y de falta de información estratégica, lo que para Blanco y Lesca puede llevar a cuestionar sus estrategias de recolección de información, aunque en opinión de quien suscribe el presente artículo esa situación también se debe a carencias en los otros dos ejes antes expuestos. Aquí vamos a profundizar un poco en la identificación y selección de las señales de cambio como base de la anticipación y en su gestión, superando barreras y «ángulos muertos».

Ansoff constató la existencia de una serie de filtros en la organización (tabla 1) que impedían que las señales pertinentes llegaran a tiempo a los decisores. Estas aportaciones siguen hoy teniendo gran valor –he tenido la posibilidad de constatarlo personalmente–. Tal es el caso del rápido crecimiento internacional en las últimas dos décadas de un nuevo competidor en el sector de bebidas de gaseosa, el grupo familiar peruano AJE, gracias a aprovechar oportunidades de cambios en el modelo tradicional de negocio. Dicho crecimiento se ha producido existiendo personas dentro de uno de los competidores afectados que me contaban fueron conscientes de la aparición de la amenaza pero no disponían de mecanismos en dicha organización para sensibilizar de ello a la alta dirección y catalizar un cambio. Este es un ejemplo en el que se constata cómo no basta el conocimiento de los hechos –las señales del cambio–, también es necesario poner el significado e implicaciones de los mismos al alcance de la alta dirección para que esta enderece el rumbo estratégico antes de que sea tarde. Ello supone, entre otros retos, superar estos filtros de Ansoff y comunicar no los hechos sino la inteligencia sobre los mismos.

**Tabla 1. Barreras a señales tempranas de cambios: el proceso IC contribuye a reducirlas.**

Filtro o barrera	Causa de la existencia del filtro
Filtro de vigilancia	Error al centrar el foco de atención. No hay directrices ni prioridades
Filtro de mentalidad	No se reconoce la importancia de la novedad porque sale del modelo o esquema mental predeterminado. Se reduce la información
Filtro del poder	En la toma de decisiones lleva a los actores menos poderosos en la organización a contener la expresión de sus percepciones

Fuente: I. Ansoff, 1984.

La existencia de un proceso de IC también contribuye a reducir esas barreras que señalaba Ansoff a esas señales tempranas o «débiles» de los cambios y a comunicar no solo las evidencias sino sus implicaciones para el negocio; en suma, la inteligencia. En este sentido, el apoyarse en evidencias y en un proceso transparente para todos permite la credibilidad del equipo que impulsa el ejercicio de la IC al tiempo que minimiza el posible filtro de poder al integrar a los decisores en el propio proceso de IC. Por eso, el equipo de trabajo de IC debe procurar en todo momento diferenciar lo que son valoraciones o interpretaciones sobre los hechos de estos mismos. Llegado el caso, debe documentarse explícitamente, de manera que los decisores siempre tengan claro el proceso o cadena de valor de la transformación de la información<sup>11</sup>. Es decir, las fuentes de donde parten los datos e informaciones, en suma, las evidencias reunidas y las percepciones y significados formulados a partir de estas que se manejan para su decisión.

El supuesto subyacente de las señales de alerta temprana o *early warning signals* (EWS) es que las discontinuidades no surgen sin previo aviso. Estas señales de advertencia se pueden describir como «señales débiles» pues tienen valor en tanto son escasas, dispersas y fragmentadas; ahí todavía existe capacidad de anticipación y margen para la reacción. El concepto de «señales débiles» (Ansoff, 1975) tiene como objetivo la detección precoz de las señales que podrían dar lugar a sorpresas estratégicas y a un acontecimiento que tuviera el potencial de poner en peligro la estrategia de una organización. El proceso de IC debe integrar una respuesta organizada y sistemática a la detección de esas señales.

<sup>11</sup> Este concepto es del ingeniero francés Paul Degoul, director durante años de la ARIST Alsace y de ADIT.

Un problema importante para las organizaciones es resolver la selección de esas señales de alerta temprana o *early warning signals* (EWS). Para concluir, Blanco y Lesca constatan que las EWS no se pueden abordar objetivamente: más bien como un constructo que implica el conocimiento de los individuos. Por lo tanto, la selección debe contemplarse necesariamente como un proceso colectivo en el que la interpretación juega un papel importante. Esto les lleva a formular a la vez implicaciones prácticas y teóricas. En el mismo sentido se pronuncian Mendonça *et al.* cuando indican que el significado práctico de información de la señal débil es que pueda ser transformada en conocimiento significativo para la acción. Sin embargo, constatan que, como el valor de esta información no se materializa de forma automática, la realización de este potencial requiere un marco colectivo cognitivo por el cual las señales débiles pueden ser aprehendidas y evaluadas para, a partir de ahí, poder actuar en consecuencia. La teoría de los grupos de interés o *stakeholders* ha sido propuesta por Comai y Tena para comprender los actores en una industria específica dentro de un sistema de EWS.

Por todo lo cual, el planteamiento de cómo enfocar desde el proceso de IC la respuesta a las EWS no es obvio, como ya se ha señalado. Su solución, se ha comprobado, no puede descansar solo en tecnologías de la información: estas son un instrumento, no un fin, pueden contribuir a la productividad del equipo humano pero no sustituirlo. La combinación de tecnologías de la información y equipo humano viene mostrándose como el enfoque con mayor potencial.

Como consecuencia de la existencia de esos filtros comentados denunciados por Ansoff, aparecen en los directivos determinados ángulos muertos o puntos ciegos de percepción errónea en su visión del entorno. Este concepto de *blind spot* fue planteado por Porter (1980, págs. 59 y 60), quien utilizó el término para referirse a elementos de conocimiento del entorno que no son ciertos pero que aún guían la estrategia de negocio. En concreto, este autor indicaba que «son áreas en las que un competidor o no ve la importancia de los acontecimientos en absoluto (como por ejemplo un movimiento estratégico) o los percibe en forma incorrecta o solo los percibe con mucha lentitud».

Detrás del análisis de ángulos muertos o puntos ciegos, subyace una suposición acerca de los sesgos inherentes a la toma de decisiones entre altos directivos de las organizaciones (empresas e instituciones), los cuales superan a los de sus empleados o extraños. Sus fundamentos se encuentran en los filtros de Ansoff. Ben Gilad, en 1994 y posteriormente, desarrolló un método de análisis en tres pasos de esos ángulos muertos que se ha incorporado a la caja de herramientas del analista de IC. A partir de un primer examen de las cinco fuerzas de un mercado y de sus factores conductores, realiza un análisis de las suposiciones y percepciones de los directivos de una determinada empresa para identificar en

ellos esos posibles ángulos muertos en un tercer paso. El deterioro de la capacidad de los dirigentes para ver la realidad tal cual es y el análisis más objetivo de los analistas y planificadores de nivel medio (con menos ego involucrado) significan que ese tercer paso del análisis de puntos ciegos puede ser una herramienta para gestionar esos ángulos muertos potenciales.

### Influencia y seguridad desde la empresa

Constatando los beneficios para el comercio y desarrollo mundial de la globalización no es menos cierto que la misma comporta un aumento de los riesgos a los que las empresas tienen que hacer frente en mercados conflictivos o lejanos. Es obvio que la complejidad e incertidumbre aumentan en aquellos países en los que o no existe o es incompleta la cadena de valor de la información y por tanto el rendimiento de las fuentes convencionales es mucho más reducido. Por otro lado, solo como ejemplo, acontecimientos recientes como los vividos en 2012 por la española Repsol YPF en Argentina (complejidad de *drivers* políticos y económicos y posterior entrada en el escenario de un competidor «tapado», Chevron) o la situación límite vivida a comienzos de 2013 con la ocupación de la planta gasística de BP, la noruega Statoil y Sonatrach en Tiguentourine, en el sur de Argelia (nuevamente los desencadenantes fueron factores sociopolíticos), son reflejo de esa creciente complejidad e incertidumbre, del potencial existente para la IC y de la necesidad de acentuar la gestión de los riesgos. Pero hoy la seguridad también debe ser tenida en cuenta en el propio mercado de la UE. En este sentido, tomemos como ejemplo algunos de los consejos sobre seguridad económica que las Cámaras de Comercio de Francia, V. Chardon y Bauquis proponen a las empresas y entidades de investigación a partir de tres objetivos:

- La identificación y análisis de las amenazas cuando las empresas francesas sean el blanco.
- La protección de las empresas e instituciones de investigación por su tamaño o sector en el que operan; de hecho, cualquier negocio puede estar sujeto a «ataques» cuando sea destacado innovador y opere en un sector competitivo. Lo mismo se aplica a las instituciones de investigación.
- La difusión de una cultura de la seguridad del patrimonio tangible e intangible en todas las empresas, tanto en grandes grupos como en las pymes e instituciones de investigación.

La poderosa tendencia de las organizaciones hacia su dependencia de la gestión del conocimiento, su reflejo en el creciente valor de la gestión de los activos intelectuales intangibles y el comercio electrónico global ponen de relieve al mismo tiempo las amenazas de distinto tipo a dicho patrimonio intelectual y su necesidad de protección desde una óptica

global. Un ejemplo de ello se manifiesta en el concepto francés de *intelligence economique* antes comentado. Esta incluye, como se ha visto, dos dimensiones adicionales a la vigilancia o monitoreo del entorno y a la generación de inteligencia para la decisión, que son:

- La capacidad de influencia, es decir, la técnica del uso de la información para proyectar la influencia de las organizaciones en los mercados.
- La protección de los activos de información, es decir, la capacidad de la empresa para conservar la información relativa a sus conocimientos, su experiencia, su estrategia y la prevención de riesgos relacionados con la negligencia o dolo en el manejo de esa información y conocimientos de la empresa.

Aquí nos limitaremos, partiendo de esa constatación, a exponer las negativas consecuencias de un tipo de delito tradicional para la seguridad de las empresas e instituciones de investigación, tal es el espionaje industrial. Esta realidad, que hoy adopta nuevas formas con los delitos cibernéticos, requiere la necesidad de responder con políticas activas de protección que aborden también los activos intangibles de la organización. Una de las derivadas de la IC es que la organización como colectivo pasa a ser más consciente de lo que es realmente importante preservar –activos tangibles e intangibles–, del conocimiento, dónde pueden estar los puntos más vulnerables y, como consecuencia, cómo protegerlos más adecuadamente.

### ***El quebranto de la legalidad que plantea el espionaje industrial y sus negativas consecuencias sobre la IC en la empresa***

A lo largo de la historia se han producido atentados al patrimonio intangible y tangible de las organizaciones. El intento de utilizar atajos vulnerando la legalidad para robar el saber hacer más singular del competidor tiene múltiples antecedentes. De hecho, ahora trataremos mediante ejemplos cómo este tipo de delitos tienen hoy una importancia que no se puede desdeñar. Lo que llama la atención es que en este campo, dichos quebrantos de la ley, lo que se denomina «espionaje industrial», llegan en los medios de comunicación a eclipsar el trabajo de la gran mayoría de los profesionales, asociaciones y entidades de formación que respetando la legalidad se dedican a generar valor para sus organizaciones analizando la información obtenida de fuentes de acceso público. Además, como resalta Gilad, esa connotación negativa es el resultado del desconocimiento y confusión en medios de comunicación generalistas del significado del concepto de inteligencia con el propio del ámbito militar, donde la obtención de la información es el fin sin perjuicio del medio. Ahí es donde puede aparecer el delito si se extrapola a la esfera civil, ya que es información obtenida ilícitamente y por tanto rechazable por principio.



Esos mismos medios pueden ignorar que la acepción y valor para la empresa están en el resultado del análisis de la información, esto es, la IC. En cualquier caso, dicha confusión viene suponiendo un indudable freno a un mayor conocimiento de la IC y su papel en la empresa. Se recogen aquí algunos ejemplos y datos económicos de esos delitos.

*Caso 4: La alemana Enercon GmbH fue espiada por encargo de un competidor norteamericano.*

Los hechos sitúan este acto delictivo en marzo de 1994. Por aquel entonces, su tecnología propia de aerogeneradores de tracción directa (sin engranajes) y velocidad variable presentaba ventajas inigualables en el mantenimiento de las máquinas que le permitían una estrategia de diferenciación. Su producto se vendía con precios por encima del resto. En ese período 1993-1994, el fabricante alemán negociaba con New World Power Corp. (NWP) la exportación de su máquina E-40 a los EE. UU. Lo que ignoraban los alemanes es que su competidor norteamericano Kenetech, tras obtener violando la ley los detalles íntimos de una E-40 y armado de los mismos, se dirigió a la batalla defensiva contra las exportaciones previstas denunciando una infracción de una de sus patentes ante el organismo federal U. S. Int. Trade Commission. El litigio duró años y mantuvo a Enercon fuera del mercado de los EE. UU.

Posteriormente a estos hechos, les llegó a Wobben y sus abogados estadounidenses –posiblemente accidentalmente– la evidencia de la otra parte. Además de una gran cantidad de fotos que muestran el interior completo de la E-40, fue también el informe de espionaje de ocho páginas de Ruth Heffernan. En él se describe en detalle la forma en que ella y sus colegas holandeses del competidor de EE. UU. Kenetech Jans-Robert «Bob» y Ubbo de Witt de Oldenburg espionaron el sistema de Enercon. Según este «bandonaron Groningen en la madrugada del lunes, 21 de marzo de 1994, con Bob, en Oldenburg recogieron a Ubbo, físico y meteorólogo, quien había trabajado como *freelance* para Kenetech. Tenía contacto con un agricultor que posee en su terreno una Enercon-40 y estaba en uso». El resto de los hechos se resume en la entrada nocturna y delictiva de esas personas en dicha máquina, el descubrimiento de los hechos, su denuncia y el escándalo que mereció en su día la condena del Parlamento Europeo.

Fuente: Adaptado por el autor del original de Schröm, Oliver en *Die Zeit*, 1999.

*Caso 5: Condenada por robar secretos a Motorola con acusación no probada de venderlos a China.*

Jin Hanjuan, ciudadana nacionalizada estadounidense, estaba a punto de abordar un vuelo con destino a Beijing el 28 de febrero del 2007 cuando un control al azar la detuvo en seco. De acuerdo con el expediente judicial

y una declaración jurada del FBI presentada como un caso de espionaje económico en su contra, cuando los funcionarios de aduanas en el aeropuerto O'Hare de Chicago inspeccionaron las bolsas de la ingeniero de *software* de 40 años de edad, se encontraron más de 1.000 documentos confidenciales que se alega han sido robados de Motorola, el grupo de electrónica de EE. UU. para la que la Sra. Jin había trabajado hasta dos días antes del vuelo.

Los documentos de la Corte dicen que los funcionarios chinos también descubrieron manuales militares, catálogos de una empresa europea de productos militares, documentos que detallan aplicaciones militares chinas para equipos electrónicos, etc. que han sido redactados por una empresa de telecomunicaciones china no identificada, y 30.000 dólares en efectivo<sup>12</sup>. En la acusación penal contra la Sra. Jin, celebrada en un tribunal de Chicago, Motorola alegaba que los costos de investigación y desarrollo de la información en poder de la acusada era de más de 600 millones de dólares. La compañía perdería importantes ingresos globales cuando el contenido se hiciera público, agrega. Por su parte, la Sra. Jin se ha declarado no culpable.

En otro caso civil presentado por Motorola, la Sra. Jin es una de los acusados con Huawei, el fabricante chino de equipos de telecomunicaciones, a través de una alegación de que ella y los demás estaban «secretamente comprometidos» en el desarrollo de productos de la compañía china en el tiempo en que ella era empleada de Motorola. Huawei ha dicho que el caso presentado por Motorola es «improcedente» y se ha negado a comentar sobre el caso criminal.

Fuente: Extracto traducido del original de *Financial Times*, 1 de febrero de 2011.

Las pérdidas económicas que implican estos delitos son, como se ha visto en los dos casos, significativas. Las cifras que se manejan son muy dispares según las fuentes. Un informe al Congreso de los EE. UU. de 2002 recoge algunas estimaciones (*Xerox white paper*, 2003). Los autores de un reportaje de *Financial Times* en 2011 constatan una creciente preocupación por la aparición de estos casos; algunos de los más sonados recientemente han implicado a Renault y su tecnología de baterías para coches eléctricos o a Google y su código fuente asaltado por ciberataques, pero en sectores muy diferentes también se presentan casos

<sup>12</sup> Bloomberg añadió posteriormente a partir del juicio que su billete de vuelo a China era solo de ida, que los beneficiarios podrían ser la empresa china Kai Sun News Technology Co., también conocida como SunKaisens, y el Ejército de China, y la tecnología objeto la iDEN. El 29 agosto de 2012 el juez, tras examinar los hechos probados, condenó a la acusada a cuatro años de prisión por robo de secretos pero la exculpó de los delitos de venta de los mismos a empresas chinas. [http://www.huffingtonpost.com/2012/08/29/hanjuan-jin-sentenced-for\\_n\\_1840304.html](http://www.huffingtonpost.com/2012/08/29/hanjuan-jin-sentenced-for_n_1840304.html).

como la acusación de espionaje en 2009 de Starwood Hotels and Resorts a Worldwide Hilton.

Entre otras medidas de protección ante estos delitos, el trabajo del *Financial Times* plantea reducir al mínimo la posibilidad de fugas ya sea a través de métodos elaborados con ayuda de tecnologías de la información o, a veces, a partir de ideas que se deban más al sentido común. Otro planteamiento puede ser abandonar toda esperanza de que todas las fugas se puedan evitar y concentrarse en un proceso continuado de innovación sobre las tecnologías más avanzadas y productos que sean difíciles de reproducir por una persona ajena debido a su complejidad y al uso de ideas novedosas.

En cualquier caso, este tipo de delitos ha llevado a algunos países de la OCDE a transmitir activamente consejos de prevención y protección a sus empresas contra el espionaje. Tal es el caso de Canadá, cuyos servicios nacionales de investigación de la seguridad los tienen publicados en Internet<sup>13</sup>.

### Implicaciones para los territorios: la inteligencia territorial

El desarrollo de un territorio depende de varios factores y variables: la información y el conocimiento generado en él juegan un papel relevante. Hacer uso de este conocimiento y de esta información mediante la coordinación de los actores que trabajan y participan en una misma región se ha venido a denominar *inteligencia territorial* (IT). Aunque la IT engloba más aspectos que la gestión de información, esta es una de sus piedras angulares (Eva Otol, 2012).

Este término surgió en Francia en los años 90 y se utiliza para nombrar la función y el proceso de inteligencia llevado a cabo por las administraciones públicas a escala local, regional o estatal. El objetivo es, mediante el uso de la información, conocer el territorio y sus recursos para crear riqueza y planificar políticas de desarrollo y sostenibilidad (Bertacchini, 2004). Para T. Ferrari, la IT consiste en abordar de forma sistemática el desarrollo de un territorio mediante el trabajo de sus actores en red dirigido al desarrollo sostenible del mismo.

No se puede entender este concepto de IT sin partir de conceptos como planificación territorial estratégica, triple hélice, capital del territorio, *clusters*, distritos o polos de especialización económica por competencias e impulso a la innovación e IC. El Informe Carayon de 2003 dedica una parte importante a la IE y el territorio. El concepto de «inteligencia del territorio» sirve en definitiva para impulsar la innovación en el terri-

<sup>13</sup> Las direcciones son: [www.csis-scrcs.gc.ca/nwsrm/wr/wr2-eng.asp](http://www.csis-scrcs.gc.ca/nwsrm/wr/wr2-eng.asp) y [www.csis-scrcs.gc.ca/nwsrm/wr/wr3-eng.asp](http://www.csis-scrcs.gc.ca/nwsrm/wr/wr3-eng.asp).

torio. En la práctica, se traduce en la recogida y análisis de la información sobre el entorno con un enfoque de inteligencia competitiva y la confrontación del punto de vista de los actores locales para generar las políticas más coherentes a aplicar.

Para Ferrari, la inteligencia territorial es el dominio de los métodos y recursos de inteligencia económica al servicio de los territorios, y su despliegue se realiza con el objetivo de:

- Identificar y contribuir a poner en marcha proyectos creadores de empleo, riqueza y actividad en cuanto a la estrategia.
- Anticipar los cambios, riesgos y evoluciones futuras en cuanto a la visión prospectiva y salvaguardia del patrimonio.
- Valorizar el territorio, el rendimiento más atractivo, en cuanto a la influencia.
- Animar el desarrollo tecnológico y económico del territorio en cuanto a las redes.

### Perspectivas de evolución

El presente y futuro de la IC están ligados al modo en que sea capaz de servir a las decisiones estratégicas e integrar al decisor. En muchos casos, se constata una falta de orientación a su cliente. Ese déficit en la atención que se presta al cliente y a su implicación en el proceso de IC limita la generación de inteligencia y el proceso deriva hacia un mero suministro de información y documentación y, a partir de ahí, a la marginalidad en la organización.

Es por eso que la conversión de la información en inteligencia se ha convertido en uno de los temas centrales hoy de la IC. S. Wright lo ha trabajado recientemente a partir de una reflexión sobre cómo aprovechar los activos intangibles singulares de una organización: su conocimiento explícito, implícito, adquirido y derivado y de un concepto como es el tradicional de ventaja competitiva basada en la inteligencia o IBCA. Para Gilad, esto se hace a través de la interpretación –o lo que muchos llaman análisis– de la información. Para este autor, la definición correcta de la inteligencia debe ser por lo tanto la de un punto de vista sobre los hechos y, en ese sentido, debe distinguirse nítidamente de la información. Es por eso que habla de dos corrientes: una mayoritaria, la *reporting school*, con énfasis en la recolección y organización de la información, y otra que responde a su posición, la *analysis school*, centrada en la generación de inteligencia.

Madureira pone el énfasis en la inmediatez<sup>14</sup> o tiempo de generación de la IC. Para él la ventaja competitiva de la IC no vendrá del acceso a los datos

<sup>14</sup> Debo este término al ing. Marcelino Huerta, antiguo gerente de Famosa.

ni solo de la calidad de los análisis, sino del equilibrio entre la velocidad y la calidad de la visión, llamémosle *agilidad insight*. Esto significa ser los primeros en detectar una oportunidad o una amenaza y transformarla en percepciones y comprensión aplicables que pueden derivarse en estrategia y ponerse en práctica para ganar posición en el mercado.

El profesor J. E. Prescott, tras analizar la evolución de la IC, habla de una tendencia a convertirse en una capacidad central de las empresas, su integración generalizada en los programas formativos de las escuelas de negocios, el énfasis en atributos como lo cualitativo o estratégico y su comunicación mediante insumos directos al decisor proporcionados desde unidades de IC, marketing o planificación. Este autor en la década pasada ha trabajado en el establecimiento de un cuerpo de contenidos estandarizados que definan los contenidos curriculares de la enseñanza de la IC.

Si esta es una visión más académica, desde la práctica empresarial surgen otras propuestas no menos interesantes para el futuro de la IC. Así, por ejemplo, la que hace el norteamericano M. Brenner desde la corporación Air Products and Chemicals, quien ve la eficacia de los especialistas en IC como facilitadores o *coachers* de sesiones de toma de decisión en grupo. Este planteamiento es respaldado por L. Fahey cuando explica cómo la inteligencia, en última instancia, no es un resultado de los profesionales de inteligencia por sí solos, sino que es cocreada a través de la interacción entre los profesionales de inteligencia y tomadores de decisiones. Por eso insiste: «El resultado clave de la inteligencia es la comprensión *-insight-*». Esto es todo en lo que consiste el juego: ese *insight*<sup>15</sup> involucra a los tomadores de decisiones.

Precisamente en línea con la creación de mecanismos que impliquen la participación conjunta de especialistas de IC y decisores y *staff* de los mismos, aparece una forma de desarrollar la técnica de análisis de escenarios que son la sala de guerra o *war room*. Precisamente por su capacidad para hacer frente a la incertidumbre tiene un gran potencial en este momento de la actividad empresarial.

En el ámbito académico, están surgiendo interesantes experiencias de integración de profesionales de la biblioteconomía desde las bibliotecas universitarias, quienes se suman temporalmente a los grupos de investigación para facilitarles el acceso a los resultados de análisis.

Esta necesidad de obtener los resultados del análisis, unida a una explosión de conocimiento científico, tecnológico y de mercado, obliga a incorporar de forma creciente herramientas de *software* de minería de textos científico-técnicos o *tech mining* o herramientas de análisis sintáctico y semántico, para la comprensión de pautas emergentes y sus relaciones.

<sup>15</sup> Comprensión, visión o percepción de los hechos y de sus implicaciones para el negocio.

Por último, la normalización se está abriendo paso en este ámbito desde la I+D+i. Así, la UNE 166.006:2011 en su última revisión se ha abierto a la IC. Los trabajos en curso del grupo del Comité Europeo de Normalización, CEN 389, sobre *strategic intelligence management* apuntan hacia una pronta presencia internacional de referentes normativos para las empresas en este ámbito.

*Dedicado a Antonio Rico Gil, economista y maestro, in memoriam (1947-2013).*

## Bibliografía

- AENOR. *Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. UNE 166.006:2011, 2011.
- AGUILAR, F.J. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan Co., 1967.
- ANSOFF I. «Managing strategic surprise by response to weak signals». *California Management Review*, 18 (2), 1975, pp. 21-33.
- *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice Hall International, 1984.
- BERTACCHINI, Y. «Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel». *Revue Communication & Organisation*, n° 25, *Les vallées: sens, territoires & signes*, GREC/O, ISIC. Universidad de Burdeos, 3, 1.º semestre de 2004. Recuperado en 20100513 de <http://isdm.univ-tln.fr>.
- BERNHARDT, D. «Tailoring competitive intelligence to executive needs». *Long Range Planning*, vol. 27, pp. 1, 5-17, febrero de 1994.
- BLANCO, S., CARON-FASAN, M. y LESCA, H. «Developing capabilities to create collective intelligence within organizations». *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, n° 1. SCIP, primavera de 2003.
- BLANCO, S. y LESCA, H. *Business intelligence: Integrating knowledge into the selection of early warning signals*. 1998. Recuperado el 17/11/2002 de <http://www.veille-strategique.org/docs/1998-Blanco-Lesca-Articlewksp.pdf>.
- CARAYON, B. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. París: La Documentation Française, 2003, 176 págs. Recuperado el 14/06/2004 de <http://www.ladocfrancaise.gouv.fr/brp/notices/034000484.shtml>.
- CHARDON, V. y BAUQUIS. *Intelligence économique. Guide du Routard*. Hachette, 2012.
- CHRISTENSEN, C. M. et al. *Seeing what's next*. Harvard Business School Press, 2004.
- COMAI, A. y TENA, J. *Mapping and anticipating the competitive landscape*. Barcelona: Emecom, 2006.

- DAFT, R. L., SORMUNEN, J. y PARKS, D. «Chief executives scanning environmental characteristics and company performance: an empirical study». *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 123-139.
- DAY, G. y SCHOEMAKER, P. J. H. *Visión periférica*. Ediciones Deusto, 2006.  
«Aproximación a la inteligencia competitiva. Inteligencia y seguridad». *Revista de análisis y prospectiva*. Equipo CNI, 2010, 9, pp. 19-40.
- ESCORSA, P y MASPONS, R. *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice Hall, 2001.
- FAHEY, L. «The future directions of competitive intelligence: Some reflections». *Competitive Intelligence Magazine*. SCIP, vol. 12, 2009, 1, pp. 17-22.
- FERRARI, T. *Intelligence territoriale*. ADIT. Documentación curso formación en IC para Madri+d, 2007.
- FLEISHER, Craig S. «An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI)», cap. 1, de la monografía editada por el autor y David Blenkhorn *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport, CT: Quorum, 2001.
- FLEISHER, Craig S. y BENSOUSSAN, Babette. *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. Prentice Hall, 2002, 457 págs.
- FLEISHER, Craig S. y BLENKHORN, D. «What are the enduring issues in competitive intelligence (CI)?», cap. 1, de la monografía editada por estos autores, *Controversies in competitive intelligence*. Westport, CT: Praeger Publishers, 2003.
- FLEISHER, Craig S. y WRIGHT, Sheila. «Causes of competitive analysis failure». 36-50. *Proceedings III European CI Symposium, ECIS*. Estocolmo: 2009. Recuperado el 23 de enero de 2013. [http://www.bth.se/fou/forskininfo.nsf/all/d44c704148b7adbac12576e0003d87e8/\\$file/ECISproceedingsFinal3.pdf.pdf](http://www.bth.se/fou/forskininfo.nsf/all/d44c704148b7adbac12576e0003d87e8/$file/ECISproceedingsFinal3.pdf.pdf).
- «Industrial espionage: Data out of the door». *Financial Times*, 1 de febrero de 2011.
- GILAD, Ben. «The future of competitive intelligence: Contest for the profession's soul». *Competitive Intelligence Magazine*, 11 (5), 2008, pp. 21-25.
- GILAD, B. y GILAD, T. *The business intelligence system: A new tool for competitive advantage*. Amacom Books, 1988, 242 páginas.
- HALAL, W. E. «Organizational intelligence: What is it, and how can managers use it?». *Knowledge Management Review*, vol. 1, marzo-abril de 1998. Una copia del mismo se encuentra publicada en [www.strategy-business.com/article/12644?gko=4a546](http://www.strategy-business.com/article/12644?gko=4a546).
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press, 1994.

- HARBULOT, C. y BAUMARD, P. «Perspective historique de l'intelligence économique». *Revue intelligence économique*. École de Guerre Économique, 1997.
- HERRING, J. «Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs». *Competitive Intelligence Review*, vol. 10 (2), 1999, pp. 4-14.
- JAWORSKI, B.J., MACINNIS, D. y KOHLI, A. «Generating competitive intelligence in organizations». *Journal of Market-Focused Management*, 5, 2002, pp. 279- 307.
- JUHARI, A. y STEPHENS, D. «Tracing the origins of competitive intelligence throughout history». *Journal of Competitive Intelligence and Management*. vol. 3, 4, 2006, pp. 61-82.
- KAHANER, L. *Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. Nueva York: Touchstone -Simon & Schuster, 1996.
- LESCA, H. y LESCA, N. *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs*. París: Lavoisier, 2011.
- MADUREIRA, L. «Social market intelligence. An introduction to future ready CI» . *SCIP insight e-bulletin*. Vol. 5, 1, enero de 2013.
- MASSON, J. L. *Inteligencia competitiva. Bases teóricas y revisión de literatura*. Barcelona: Univ. Autónoma Barcelona. Dpto. de Economía de la Empresa. Barcelona, 2005.
- MENDONÇA, S., CARDOSO, G. y CARAÇA, J. «Some notes on the strategic strength of weak signal analysis». *LINI working papers*, n.º 2, 2007, recuperado el 23.01.2013 de [http://www.lini-research.org/np4/?newsId=9&fileName=SMENDONCA\\_ETAL\\_LINI\\_WP2.pdf](http://www.lini-research.org/np4/?newsId=9&fileName=SMENDONCA_ETAL_LINI_WP2.pdf).
- MICHAELI, R. *Competitive intelligence. Strategische wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische konkurrenz-, markt- und technologieanalysen*. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 2006. Existe traducción al inglés en la misma editorial desde enero 2013, edición 2012.
- ORTOLL, Eva «Inteligencia territorial: iniciativas y modelos». *Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*. UOC, 9 de marzo de 2012. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero09/articles/Article-Eva-Ortoll.html>.
- PALOP, F. y VICENTE, J. M. «Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: Su potencial para la empresa española». *Colección Estudios*, n.º 15. Madrid: Fundación COTEC, 1999.
- PALOP MARRO, F. y MARTÍNEZ, J. F. *Guía metodológica de práctica de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Erica, 2012.
- PRESCOTT, J. E. «Competitive intelligence: Its role and function within organizations», en la monografía editada por el autor *Advances in com-*



- petitive intelligence*. Viena: Society of Competitive Intelligence Professionals, 1989, pp. 1-14.
- «The evolution of competitive intelligence». *Journal of the APMP*. Verano de 1999, pp. 37-52.
- PORTER, M. *Competitive strategy*. Free Press, 1980.
- MARTÍN, R. A. «Modelo normalizado de unidad de inteligencia competitiva y manual de operaciones: una propuesta». *Inteligencia y Seguridad. Revista de análisis y prospectiva*, vol. 9, 2010, pp. 67-93.
- MARTIN, R. «Strategy and the uncertainty excuse». *Harvard Business Review, HBR Blog Network*, 8 de enero de 2013. Recuperado de <http://blogs.hbr.org/>.
- ROUACH, D. *La veille technologique et l'intelligence économique*. París: Presses Universitaires de France, 1996.
- SENGE, Peter M. *The fifth discipline*. Doubleday/Currency, 1990.
- SINGH, A. y BEURSCHEGNS, A. «Benchmark your CI capabilities using a self-diagnosis framework». *Competitive Intelligence Review*, 2006.
- SCHROM, O. «Verrat unter freunden». *Die Zeit*. (dossier), 1999. Recuperado el 4 de abril de 2006 de [www.zeit.de/archiv/1999/40/199940.nsa\\_2\\_.xml?page=all](http://www.zeit.de/archiv/1999/40/199940.nsa_2_.xml?page=all).
- STONER, J. A. F. y WANKEL, C. *Administración. Planeación y toma decisiones*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., 3.ª edición, 1989.
- VOLGESTEIN, F. «Search and destroy». *Fortune Magazine*, 2 de mayo de 2005.
- WILENSKY, H. *Organizational intelligence: Knowledge and policy in Government and industry*. New York: Basic Books, 1967, 226 páginas.
- WRIGHT, S. «Converting input to insight: organising for intelligence-based competitive advantage». En WRIGHT, S. (ed.): *Competitive intelligence, analysis and strategy: creating organisational agility*. Abingdon: Routledge, 2013, pp. 1-35.
- «Economic espionage and trade secret theft: Defending against the pickpockets of the new millennium». *Xerox white paper*, Xerox Corporation, 2003, p. 10. Recuperado el 17 de enero de 2013 de [http://www.xerox.com/downloads/wpaper/x/xgs\\_business\\_insight\\_economic\\_espionage.pdf](http://www.xerox.com/downloads/wpaper/x/xgs_business_insight_economic_espionage.pdf).