

e1

2004

La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas

Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai

EMECOM en colaboración con
PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas

Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai

La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas
Tena Millán, Joaquín y Comai, Alessandro
ISBN - 84-609-0672-8
Editor: EMECOM Consultores, S.L.

Edición:
EMECOM Consultores, S.L. (www.emecom.es) en colaboración
con PUZZLE - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva
(www.revista-puzzle.com).

Llacuna, 162
08018 Barcelona - España
Teléfono +34 93 401 98 01
info@emecom.es

Depósito Legal: B-24392-2004
ISBN: 84-609-0672-8
© Copyright 2004: Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai

ÍNDICE

ÍNDICE

Índice	iv
Presentación y Agradecimientos	vi
Objetivos y principales resultados	1
Introducción: la Inteligencia Competitiva en las Organizaciones	6
Objetivos y Método de la Investigación	18
Resultados de la investigación	24
El departamento y sus características	25
Definición de las necesidades y planificación	34
Proceso de búsqueda de la información	39
Análisis de la información	51
Distribución y almacenamiento de la información: el papel de la tecnología de la información	60
Evaluación de los beneficios y retroalimentación	64
Protección, ética y actividades de soporte	68
Datos acerca de los directores de la Unidad de IC	70
Conclusión	74
Referencias	80
ANEXO I - Carta de presentación	86
ANEXO II - Cuestionario	88

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

PRESENTACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas las empresas multinacionales que han participado en la investigación y también todas aquellas otras que fueron contactadas durante la investigación por el interés que han mostrado y por el tiempo que nos han dedicado.

Agradecemos al Institut d'Educació Contínua (IDEC) de la Universidad Pompeu Fabra haber puesto a nuestra disposición el espacio y los recursos para poder elaborar y realizar la encuesta. También queremos agradecer a Puzzle - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva su colaboración en la distribución y divulgación de este estudio.

OBJETIVOS Y PRINCIPALES RESULTADOS

OBJETIVOS Y PRINCIPALES RESULTADOS

Objetivos

El objetivo de este estudio sobre “la Inteligencia Competitiva en las empresas Multinacionales Catalanas” es ofrecer una radiografía de la aplicación de la Inteligencia competitiva y la Vigilancia tecnológica en las empresas catalanas que tienen una proyección exterior y poseen otras filiales en el mundo. El trabajo se estructura en torno a 6 áreas que ayudan a comprender el estado de la inteligencia competitiva en el tipo de empresas mencionado.

Mediante un procedimiento laborioso en varias etapas, se estableció la población de empresas que respondían a los criterios de tener su sede en Cataluña y realizar actividades económicas con algún grado de implantación fuera de España. Se obtuvo un índice de respuesta del 22%. Se encontró que una parte mayoritaria de las empresas que respondieron (19 sobre 35), llevan a cabo su actividad de IC de manera informal o poco estructurada.

Principales Hallazgos

El departamento y sus características

Casi la mitad de las Multinacionales Catalanas encuestadas tiene una unidad de IC que trabaja de manera sistemática. En la mayoría de los casos esta unidad está formada por una a tres personas. Con frecuencia está ubicada en un departamento concreto, aunque cerca de un tercio ha optado por una centralización de las operaciones de búsqueda, análisis y distribución de la información sobre el entorno y la competencia. Entre las empresas encuestadas que tienen un sistema de inteligencia competitiva existen diferencias en cuanto al grado e intensidad de su implantación. El sector industrial químico - farmacéutico es el que ha introducido en mayor medida la IC en sus prácticas empresariales.

Definición de las necesidades y planificación

Aunque esta fase del ciclo de IC está menos desarrollada de lo que quizá sería necesario, las Multinacionales catalanas a través de sus respuestas han indicado que prestan atención principalmente a las demandas de la dirección de marketing y áreas relacionadas (por ejemplo, “product management”). Además del área de marketing existen otras áreas, como I+D y la Dirección General que son también demandantes de los servicios de IC, lo que da lugar a una cierta variabilidad del tipo de usuario. Los proyectos empleados para satisfacer las necesidades generales de IC son también muy variados pero la gran mayoría de las multinacionales emplea un proceso continuo, es decir mantiene un flujo constante de información entre la unidad y los usuarios de IC.

Búsqueda de la información

Los principales objetivos de la búsqueda de información se centran en el competidor, los productos y la información de mercado, empleando generalmente un conjunto de fuentes muy variado, donde Internet destaca de manera significativa, en primera posición no solamente en términos de frecuencia sino también en cuanto al valor aportado. De hecho, las Multinacionales Catalanas hacen un buen uso de las fuentes tradicionales y de las redes de contactos tanto externas como internas, aunque a estas últimas les dedican menos atención.

Análisis de la información

La IC tiene un importante peso en el proceso de análisis de las Multinacionales catalanas. Sin embargo, la Multinacionales parecen tener una orientación principalmente táctica y de negocio (ej. análisis de producto) dejando en segundo plano los modelos de análisis más orientados a la estrategia y al futuro a más largo plazo. De hecho uno de los objetivos principales es mejorar las ventas, aunque la IC tiene también un papel relativamente alto en la planificación de la estrategia de la empresa.

Distribución y almacenamiento de la información

Los sistemas tecnológicos aplicados para la distribución de la información y de la inteligencia en la empresa (ej. correo y intranets) están presentes en casi la totalidad de las Multinacionales que emplean un sistema de IC. Sin embargo, dichas herramientas no han reemplazado por completo los sistemas tradicionales (papel, voz), que están siendo utilizados simultáneamente. Sin embargo, solamente la mitad de ellas tienen una intranet o web especializada

Evaluación de los beneficios y retroalimentación

Las multinacionales adoptan frecuentemente las reuniones formales de evaluación como una herramienta utilizada para valorar los beneficios o resultados de la IC. Las actividades que intentan hacer tangibles o cuantificar económicamente los resultados se emplean en menor medida.

Protección, ética y actividades de apoyo

En general, el estudio demuestra que las Multinacionales catalanas tienen unas actividades de apoyo reducidas en cuanto al desarrollo y consolidación del departamento de Inteligencia Competitiva en la empresa y que existe una escasa atención sobre los aspectos de protección y seguridad de la información (Contrainteligencia).

INTRODUCCIÓN: LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN: LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES

¿Qué es la Inteligencia Competitiva?

La inteligencia competitiva¹ (IC) representa un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno y sus principales actores, los poderes públicos, los competidores, los proveedores, o los clientes. Este proceso, una vez reconocido y aceptado por toda la organización, integra sus resultados en los procesos de decisión en la empresa, tanto tácticos como estratégicos. El propósito de la IC es contribuir de forma significativa a acrecentar y disponer para su uso por los decisores de un tipo de conocimiento acerca del ambiente externo de la empresa.

Para ello elabora información, que convierte en inteligencia, y que difunde a: la alta dirección, los responsables de las diferentes unidades de negocio y las áreas funcionales. El resultado debiera ser la mejora en la calidad, el acierto y la prontitud de las decisiones que tomen. El fin último de la IC es contribuir de forma tangible a los objetivos de la organización, logrando una ventaja competitiva que pueda repercutir, en su caso, en el incremento del beneficio económico para la empresa.

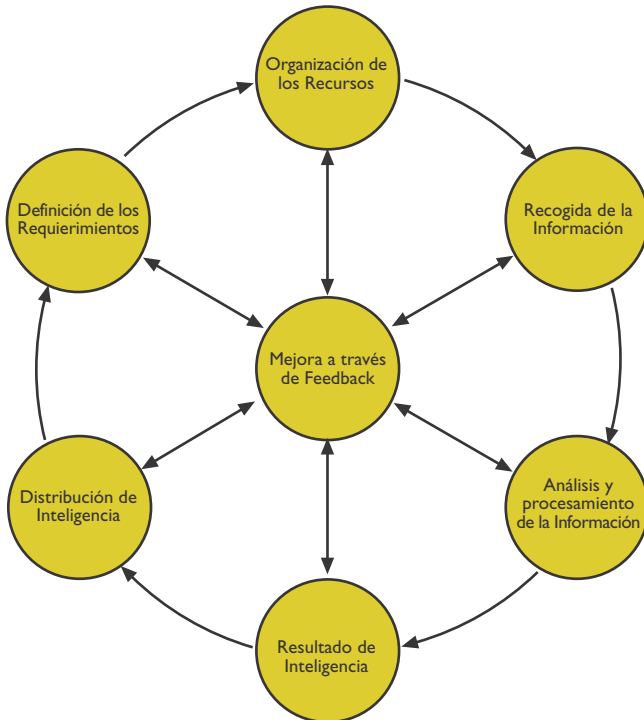
La IC es una práctica empresarial diferente a la investigación de mercado o a la gestión de la información empresarial, aunque existen áreas comunes. La IC representa un programa completo para la vigilancia e interpretación del entorno y puede agrupar numerosas disciplinas (Miller, 2001, p.1). Sin embargo, la IC se asocia en sus inicios con la investigación de marketing o con la “inteligencia de marketing” (Walle, 1999, p.519; Aguirre, 1993). Al mismo tiempo la inteligencia competitiva no puede ser reducida a la actividad de vigilancia acerca de los competidores. Un enfoque estrecho puede llevar a

(1) La inteligencia competitiva tiene varios sinónimos como: Inteligencia empresarial, económica o comercial. En el ámbito tecnológico, frecuentemente la inteligencia está remplazada con el termino “vigilancia”.

interpretaciones equivocadas sobre la actividad y sobre la profesión.

En la actualidad la sistematización de los procesos de recogida, selección, análisis y distribución de la información sobre el entorno general, sectorial y competitivo, está perfeccionándose cada vez más en las empresas. Esa tendencia es debida en parte al impacto de los cambios tecnológicos y de los mercados, a la globalización, y a la incidencia de los poderes públicos y de la sociedad en las condiciones en la que operan las empresas, lo que, en su conjunto, provoca una mayor intensidad competitiva.

Figura 1 - Círculo de la Inteligencia Competitiva - Adaptado de: Cleland, D. I. y King, R. (1975), "Competitive Business Intelligence System". *Business Horizons*, pp.19-28



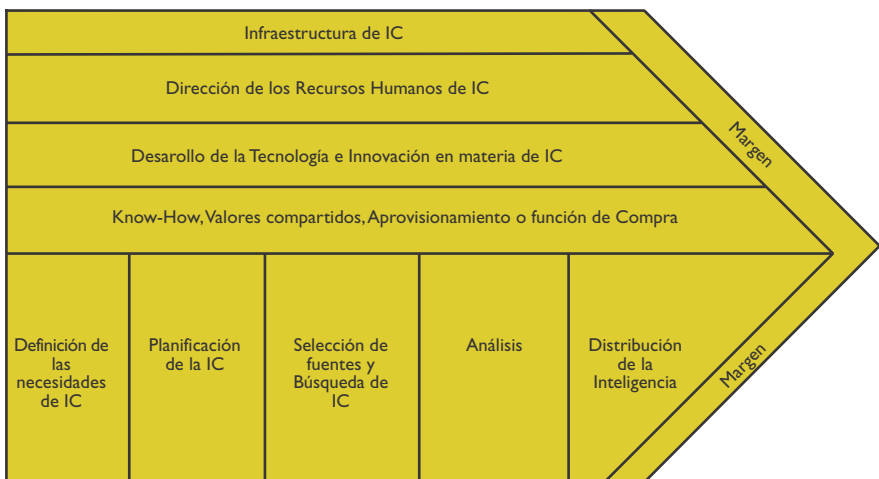
Los componentes de la IC

La IC se basa en un proceso identificado como el “círculo de la inteligencia competitiva” y que reúne un conjunto de tareas que incluyen definir las necesidades de la empresa, crear un plan de búsqueda, seleccionar y clasificar los datos, analizar la información y comunicar la inteligencia a las personas destinatarias - usuarios y decisores (véase Figura 1).

Este proceso representa la actividad ejecutiva del departamento o de los analistas de IC consistente en definir y comunicar la inteligencia (la información analizada) para la toma de decisiones. Estas actividades pueden ser desglosadas con más detalle en sub-procesos o se les pueden añadir otras, pero los elementos básicos se mantienen inalterados.

Una forma alternativa para analizar y describir las actividades de la IC es emplear el modelo de la cadena de valor de Porter (1985). Como es sabido, en dicho modelo todas las actividades de la empresa se clasifican en dos grupos: principales y de apoyo o soporte. Los elementos del círculo de la inteligencia competitiva son asimilables a las actividades principales en una cadena de valor

Figura 2 - Los componentes de la Inteligencia Competitiva - Adaptado de: Porter, M. (1985), *Competitive advantage*. Nueva York: The Free Press.



de la IC. Otras actividades adicionales son necesarias para facilitar la ejecución de las anteriores, las cuales pueden ser descritas como de apoyo o soporte. Por ejemplo, la IC incluye un tratamiento de los recursos humanos, precisa de una infraestructura (de sistemas de información, etc.), realizará compras y es susceptible de desarrollo e innovación tecnológico y de dirección (ver Figura 2). El enfoque que la empresa adopte para realizar las actividades y tareas necesarias para obtener el conocimiento sobre el entorno constituye el modelo de valor sobre el que se sustenta la IC. Para lograr todo su potencial, las dos áreas de actividades principales y de apoyo debieran ser integradas en el departamento de IC.

En general, los componentes esenciales de un sistema de IC pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Marco conceptual (plan y misión del centro de IC).
- Normas y reglas (protocolos de las actividades, de seguridad y código éticos).
- Fuentes y recursos de información (contactos internos y externos, técnicas para poder adquirir la información o acceso a bases de datos).
- Técnicas y modelos de análisis.
- Sistema de inteligencia (recuperación, distribución y archivo).

La IC como fuente de ventaja competitiva

Los beneficios que proporciona la IC deben ser tangibles, cuantificados y económicamente estimados a través de la incorporación de un sistema de evaluación. El impacto de las actividades de IC para la empresa se producirán principalmente mediante el apoyo a decisiones de reducción de los costes, incluyendo la reducción del riesgo de las decisiones a adoptar, o debido al descubrimiento de innovaciones o iniciativas que produzcan un incremento del valor que la empresa está en condiciones de entregar a los clientes.

Algunas de las ventajas derivadas de la utilización de la IC son:

- Garantizar una información precisa sobre el entorno tecnológico, competitivo o global y anticipar acontecimientos globales y sus implicaciones en el negocio.

- Crear o detallar perfiles de empresas clientes, socios, competidores actuales y potenciales.
- Conocer y anticipar las tendencias de los consumidores siguiendo la evolución de las empresas implicadas en dichos mercados.
- Evitar inversiones en nuevos productos que no producen el beneficio económico esperado.
- Mejorar la seguridad y la contrainteligencia.

Esto implica:

- Reducción de riesgos de fracasos.
- Ahorro de costes.
- Una ventaja económicamente sostenible.
- Una mejora de la posición competitiva.

Las empresas pueden beneficiarse de la IC de manera distinta. Por ejemplo, para las empresas que están en los sectores caracterizados por un rápido crecimiento y cambios relevantes, la información sobre competidores es crecientemente importante y de mayor impacto en las decisiones que para las empresas en sectores estables. (PWC, 2002)².

La Inteligencia Competitiva en la Empresa

La inteligencia competitiva puede ser ejecutada formalmente en cualquier organización privada o pública que se encuentre en un entorno con incertidumbre o con riesgos en las decisiones futuras, que pueden ser reducidos mediante una apreciación más exacta basada en hechos y estimaciones fundamentadas, fruto de la adquisición y elaboración de la información apropiada. En la actualidad pocas organizaciones escapan a esas condiciones. Por lo tanto la IC puede ser utilizada con provecho por grandes empresas, PYMEs, asociaciones empresariales, cooperativas, instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro o fundaciones. De hecho todas las organizaciones lo emplean informalmente en alguna medida. Incluso puede considerarse que existe una inteligencia competitiva “individual” (Tena y Comai, 2001). Es decir que

(2) PriceWaterhouseCooper “One-Third of Fast-Growth CEOs Place Higher Importance on Competitor Information Than a Year Ago” en *Trendsetter barometer*. Véase también: <http://www.barometersurveys.com/pr/tb020327.html#>

cada persona emplea la IC informalmente para poder alcanzar sus objetivos personales. Además, en España y en Cataluña existen numerosos casos que muestran que la IC está suficientemente formalizado en un número creciente de organizaciones.

Sin embargo, es bastante comprensible que las grandes empresas tengan especiales incentivos para adoptar un sistema más coordinado de recogida, análisis y distribución de la información (Comai, 2002). El alcance de sus decisiones y la complejidad de las respuestas posibles de diversos factores del entorno (como por ejemplo, los poderes públicos, los competidores, el ciclo de vida de la tecnología o de los productos) lo justifica. De hecho, según un estudio de 1999, más del 80% de las empresas multinacionales con sede en Estados Unidos con ingresos superiores a 10 millardos de dólares tiene una unidad organizativa dedicada a la inteligencia competitiva. (Prescott y Miller, 2001). Asimismo un estudio reciente de la Comisión Europea reveló que hay diferencias importantes en la forma en que se aborda el seguimiento del entorno por parte de las empresas de sectores con un fuerte peso de la innovación respecto a los sectores más tradicionales (Comisión Europea, 2003).

Por otro lado, existen actividades de IC que no son necesariamente diferentes entre las Pymes y las grandes multinacionales. Gestionar las fuentes, recoger la información relevante para las actividades de IC, explotar la información existente en una feria³, organizar una base de datos, observar los cambios en el entorno - por ejemplo las prácticas de los competidores tal como se reflejan en el mercado -, son acciones que no varían sustancialmente por tipo o tamaño de empresa. Hershey (1980, p.23) identifica algunas actividades de inteligencia competitiva que no tienen apenas coste y requieren solamente un esfuerzo reducido. Por ejemplo, comprar y examinar con detalle los productos de la competencia, preguntar a la fuerza de ventas acerca de los clientes, la competencia o los proveedores, etc.⁴

La aplicación de la vigilancia tecnológica y la inteligencia económica a las PYMES ha sido también objeto de estudio por parte del Programa Innovación de la Comisión Europea por medio de estudios como “InfoAct - Información

(3) Véase por ejemplo el artículo de Tena, J. y Comai A. (2004), “Inteligencia Competitiva en Ferias y Congresos: ¿Cómo obtener la mejor información de una feria o evento comercial?. *Puzzle - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, Vol. 3, n. 9, pp.18-24 (http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sum_9.htm)

(4) Una muestra del enfoque posible para una PYME y del uso de diversos medios accesibles para la investigación puede verse en García Sicilia F. (1997).

para la Acción” (Comisión Europea, 2001) y Cetisme (Comisión Europea, 2003).

El proceso de innovación y la IC⁵

La empresa puede ser descrita por medio de los procesos que lleva a cabo. Algunos de ellos merecen ser colocados en la categoría de estratégicos por su alcance y repercusión. Los citamos a continuación:

- estrategia,
- innovación,
- marketing / comunicación,
- voz de los clientes,
- voz de los empleados,
- control de gestión (Terré, 2002)

De estos procesos los cuatro primeros pueden beneficiarse ampliamente del uso de la IC. Daremos énfasis en los párrafos que siguen a los dos primeros.

Para asegurar el éxito económico continuado de la empresa, ésta necesita del cumplimiento de la función empresarial a través de la “destrucción creativa” que se fundamenta en la innovación. Ésta puede adoptar muy diversas formas y niveles. La innovación de la estrategia es la más elevada e integradora y previene el declive de la posición de la empresa. Se ha constatado que las empresas con un grado mayor de innovación y de crecimiento, tienen una inclinación mayor a valorar las oportunidades de la tecnología e implantar sistemas de vigilancia económica y tecnológica sistematizados y formalizados (Centro de estudios Económicos Tomillo, 2000, pp.95-96).

La estrategia se plasma en cada momento en la puesta en práctica de un modelo de negocio que podemos describir por medio de varias dimensiones, relacionadas con la comprensión del entorno:

(5) Este apartado se reproduce con autorización de Tena, J. y Comai A. (2003), “Cómo la inteligencia competitiva apoya a la innovación”. *Puzzle - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, Vol. 2, No.8, pp.14-18 (<http://www.revista-puzzle.com>). Se han efectuado algunas correcciones y añadidos.

- 1 A quien sirve la empresa - lo que constituye su base de clientes, para cuya redefinición la empresa necesita de o conocimiento del mercado incluyendo las peculiaridades, la magnitud y la evolución de la demanda.
- 2 Qué ofrece la empresa a sus clientes - es decir, la oferta de la empresa propia, que cabe contrastar con el resto de la oferta respecto a la cual van a comparar los clientes lo que la empresa les ofrezca, lo que implica un seguimiento de los competidores.
- 3 Cómo proporciona la empresa valor al cliente - la cadena de actividad/es y el valor y/o coste asociado con cada actividad (Williamson, 2003, pp.349-379) y por extensión cómo puede crearse valor de forma alternativa a cómo la empresa ha sabido hacerlo hasta el momento, lo que da pie a a la evaluación competitiva o el benchmarking.

En los tres ámbitos la IC puede realizar una contribución importante, bien sea como proveedora de la información de referencia para las comparaciones o como fuente de diagnóstico y propuestas para inducir las decisiones de cambio.

Por lo tanto, el seguimiento de los competidores tiene un papel destacado tanto en el terreno de la estrategia como en el de la innovación. Sirve para identificar nuevos conceptos de productos o servicios, para percibir las nuevas necesidades de los clientes y las tendencias del mercado y los éxitos de la competencia (Terré, 2002, p.14). Por otro lado, de ese mismo seguimiento pueden obtenerse sugerencias sobre nuevos productos, o productos sustitutivos así como movimientos de los competidores que pueden afectar a la posición relativa y por tanto a la rentabilidad de la propia empresa (CIDEM, 2002b, pp. 39-40).

Una versión pragmática acerca de lo que es la innovación identifica varias formas en las que puede manifestarse de manera provechosa para la empresa:

- De producto, asociada con el descubrimiento a través de la búsqueda continuada, con frecuencia no exenta de creatividad, de un diseño o conjunto de funcionalidades nuevas;
- De proceso, recreando o rediseñado de forma más radical formas de hacer las cosas en la empresa;
- De la tecnológica, mediante la aplicación de conocimientos científicos a la creación o rediseño de productos o servicios;
- De mercado, es decir, mediante el hallazgo y la difusión de un producto o

servicio nuevo que satisface necesidades de manera más eficaz y satisfactoria para los clientes de modo que se produce un efecto de sustitución, a menudo vinculado con la irrupción de una nueva tecnología - como la fotografía digital, por ejemplo;

- Incremental, que con frecuencia se asocia con la mejora continua (o kaizen) y otras prácticas que permiten recoger propuestas e introducir perfeccionamientos a partir de un producto o servicio existente sobre el que se producen las modificaciones.

Estudios realizados en el marco de la Fundación Universidad-Empresa subrayan que los directivos de las PYMES creen que la clave para alcanzar una mayor innovación en su proceso de producción está en la información. Los clientes, las empresas del sector y el análisis de los mercados son los temas que se destacan para favorecer los objetivos de innovación y mejora en las empresas (Portela, 1999).

La conexión entre IC e innovación puede ampliarse a conceptos y modelos relacionados que por su proximidad constituyen un marco en el que engarzar ambas y a la vez potenciar su efecto. El establecimiento y potenciación de una red de contactos y relaciones con el objetivo de favorecer el progreso de la empresa puede ser el fundamento, sobre el que construir la gestión del conocimiento de una organización. Esta a su vez puede visualizarse como el resultado de la combinación de esfuerzos en varias direcciones: la acumulación de capital intelectual, la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva y la innovación. Todo ello en el marco del conjunto de valores, creencias y comportamientos que constituyen la cultura empresarial (CIDEM, 2003, p.10).

En efecto, la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica son instrumentos válidos para adquirir un conocimiento del entorno que sirva de estímulo y apoyo a la innovación. El origen de las nuevas ideas puede ser interno, pero también externo (Solé, Valls y Condom; 2003, pp.37-39). Esto prueba que una atención activa y sistemática respecto al entorno, basada en información, es esencial para desencadenar procesos de innovación en las organizaciones. También prueba que la unidad de IC debería utilizar simultáneamente fuentes externas e internas. En la figura 3 resumimos, como ejemplo, algunas posibles contribuciones de un departamento de IC a las 5 actividades clave del proceso de Innovación. Este listado no es exhaustivo. Además la IC aporta otros beneficios

Figura 3 - Procesos de la actividad de innovación y contribución de la IC

Procesos	Contribución de la IC
Generación de nuevos conceptos	Detección de las oportunidades de mercado, Canalización de las novedades a través de clientes y proveedores, Explotación de ferias comerciales o Estudio de la competencia.
Redefinición de los procesos productivos	Comparación con los procesos de la competencia y/o de otras empresas. Estudio de las materias primas de la competencia o Conocer quién es quién.
Desarrollo de los productos	Vigilancia tecnológica y estudio de patentes, Reingeniería revertida, Competencias y habilidades de los competidores o Estudios de los proveedores y sus posibles conflictos.
Redefinición de los proceso de comercialización	Estudio de los canales empleados por la competencia, Estudio de la cadena de valor o Estudio de riesgo de un país extranjero.
Gestión del conocimiento y de la tecnología	Estudio del entorno tecnológico y su perspectiva futura, Creación de redes de expertos, Identificación de fuentes fiables, Definición de las necesidades internas según las tareas de los decisores o Creación de un flujo interno constante de inteligencia.

al proceso de innovación y que son característicos de la actividad. Por ejemplo, la seguridad de información y conrainteligencia para poder proteger la propiedad intelectual antes que éstos se conviertan en propiedad industrial.

Por lo tanto, la IC es una herramienta capaz de proporcionar una mayor capacidad de innovación a las empresas. Puede servir tanto en el punto de partida despertando la generación de nuevas ideas como también en las etapas posteriores de desarrollo e implantación de las mismas.

La introducción de la IC en la empresa es un proceso de cambio organizativo que en sí mismo constituye una innovación. Se halla sujeta a las exigencias de atención de la alta dirección, nueva asignación de recursos y modificación de las actitudes y prácticas del conjunto de la organización que son características de los procesos de cambio.

OBJETIVO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Propósito del Estudio

El objetivo de la investigación es obtener una visión panorámica de la práctica de las multinacionales catalanas en materia de inteligencia competitiva. Se trata de reunir información sobre las empresas que más han establecido y formalizado sus actividades de IC y de estar en condiciones de realizar un contraste entre dichas prácticas y los estándares derivados de otros estudios.

Con esta investigación se cubre una laguna existente acerca de la práctica de la Inteligencia Competitiva o Vigilancia Tecnológica en las empresas catalanas, y puede utilizarse para analizar el uso y el grado de implantación de la IC en las multinacionales catalanas.

Estudios sobre IC y situación en Cataluña y en España

Este estudio representa uno de los primeros trabajos en España sobre la inteligencia competitiva. No conocemos que se haya preparado con anterioridad un estudio sobre la IC y las empresas multinacionales en España. Esto no puede sorprender debido a la novedad y la dificultad de realizar estudios que impliquen a empresas multinacionales y que estén involucradas en la práctica de la IC a través de varias fronteras nacionales (Ganesh, Miree y Prescott; 2003).

Una referencia interesante es el trabajo de Postigo (2000), que se centró sobre 716 empresas españolas exportadoras para definir cual era la metodología y el proceso empleado para analizar el entorno competitivo. De manera ligeramente distinta el estudio promovido por el grupo de investigación europea "Cetisme" (Comisión Europea, 2003) se concentró especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de la comunidad autónoma de Madrid, aunque el enfoque se centró más en la inteligencia competitiva.

Por lo tanto, hasta ahora no existe un marco de referencia acerca del desarrollo de las actividades de inteligencia económica o competitiva para las empresas catalanas y españolas. Sin embargo, la utilización de la IC puede ser apreciada en otras publicaciones o estudios no directamente relacionado como por ejemplo la de Solé, Valls y Condom (2003, p.37-39), donde se menciona la “vigilancia tecnológica” como fuente potencial para la innovación.

Para poder desarrollar más ampliamente un medio de comparación, los autores han realizado un estudio paralelo sobre las empresas “La IC en las mejores prácticas españolas” (Tena y Comai, 2004) adoptando un enfoque metodológico similar. A partir de este último estudio realizamos una comparación e integración con los resultados obtenidos del presente trabajo e informamos en los lugares adecuados de este documento.

Esta investigación se propone cubrir tres grandes áreas de interés y pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- 1 Definir la situación y el grado de implantación del proceso de IC adoptado por las multinacionales catalanas con relación al modelo genérico de IC.
- 2 Detallar las características del empleo de la IC según los sectores, el tamaño y la orientación estratégica de la empresa.
- 3 Evaluar los procesos empleados.

En síntesis, el objetivo de este trabajo es obtener una imagen global sobre el tratamiento de la información competitiva en una fracción especialmente dinámica de las empresas catalanas.

Método de la Investigación

La población objeto del estudio la constituyen las multinacionales catalanas especificadas por el informe “Les multinacionals industrials catalanes 2001” de la Generalitat de Catalunya (Fontrodona y Hernández, 2001). Se ha elegido este grupo de empresas por ser representativas de la actividad económica en Cataluña, por pertenecer a sectores industriales donde la práctica de la IC resulta favorable y por formar un grupo de empresas identificable y accesible.

El informe citado lista 164 empresas en el año 2000. Como consecuencia de conversaciones telefónicas preliminares se ha podido detallar la situación de propiedad de las empresas y los cambios ocurridos desde la fecha de preparación de dicho informe. Por ese medio se han podido establecer que 5 entidades ya no formaban parte de la población a estudio debido a haber sido absorbidas o adquiridas por grupos externos a Cataluña, o haber concluido su actividad. Por lo tanto la población total pasó a ser de 159 multinacionales catalanas.

Método

El trabajo de campo para esta investigación fue realizado entre el 15 de febrero y el 15 de abril de 2003 en dos etapas. En la primera se desarrolló la campaña de contactos telefónicos y en la segunda se administró el cuestionario.

Entrevistas telefónicas

En la primera etapa las empresas fueron invitadas a participar a través de un contacto telefónico. La finalidad de establecer contacto telefónico con directivos de las multinacionales objeto del estudio fue:

- Verificar las relaciones de propiedad de las empresas y sus datos de filiación.
- Identificar el departamento o la persona más indicada para que pudiera contestar el cuestionario.
- Definir si la actividad acerca de la información competitiva se realizaba de manera sistemática o informal.

Este último punto nos ha permitido evaluar cualitativamente si la empresa disponía de una actividad de inteligencia competitiva propiamente dicha. Cuando por medio de la conversación telefónica se detectaba que la empresa no tenía algún tipo de actividad de IC pasaba a ser clasificada en el grupo de empresas que “no tenían un sistema de recogida de la información sistemático”.

Cuestionario

La segunda etapa de la investigación se realizó a través de un cuestionario que fue elaborado a partir de la bibliografía existente en este campo, recopilando estudios similares en otros países. El cuestionario fue publicado en línea con 31 preguntas en su mayoría cerradas y agrupadas en 6 bloques centrales, de acuerdo con los distintos elementos que caracterizan el “círculo de la inteligencia”. Sin

embargo, algunas respuestas tenían la posibilidad de poder ser ampliadas con notas adicionales. El cuestionario en línea fue adoptado fundamentalmente para simplificar la recogida de la información (véase anexo II). Al mismo tiempo, el formulario electrónico nos ha permitido tratar la información de una manera más completa y eficiente.

La primera parte de la investigación ha permitido identificar a 19 empresas que han afirmado que no tenían ninguna actividad de este tipo. Durante la segunda parte se han recogido 25 cuestionarios de los cuales 9 fueron enviados incompletos y por lo tanto excluidos de la investigación. Un total de 123 empresas no han respondido al cuestionario o no lo han hecho de modo válido, de las cuales 2 han informado que no querían participar por razones confidenciales. Por lo tanto, la muestra final de empresas que participaron en la investigación, sea confirmando no poseer un sistema de inteligencia competitiva o bien contestando el cuestionario, está compuesta por 35 multinacionales lo que proporciona un índice de respuesta del 22%.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este apartado presenta los resultados obtenidos mediante las respuestas a los cuestionarios efectuadas por las 16 empresas que los completaron. Para simplificar la redacción llamaremos a estas empresas MICs⁶. Para cada respuesta pasaremos a comentar tres aspectos: el número de empresas que han contestado una pregunta, el valor medio obtenido y la distribución de la muestra (frecuencia), esta última de modo gráfico.

Los resultados se presentan de la siguiente forma:

- 1 Análisis cualitativo que engloba un resumen de los puntos clave acerca del tema examinado y que será enriquecido con algunas referencias significativas de otras investigaciones. El análisis se concluirá con algunas consideraciones o sugerencias adicionales basadas en la literatura o experiencias.
- 2 Análisis cuantitativo que muestra los resultados de la investigación empleando tablas y gráficos que se comentan en el texto proporcionando una interpretación de los resultados del cuestionario.

El texto comentará el resultado haciendo referencia a todas las empresas involucradas en la investigación. Por contra, el gráfico representará solamente los valores de aquellas empresas que han contestado a cada pregunta.

(6) Definiremos este grupo como Multinacionales Industriales Catalanas con sistema de inteligencia competitiva y haremos referencia a ellas como MICs.

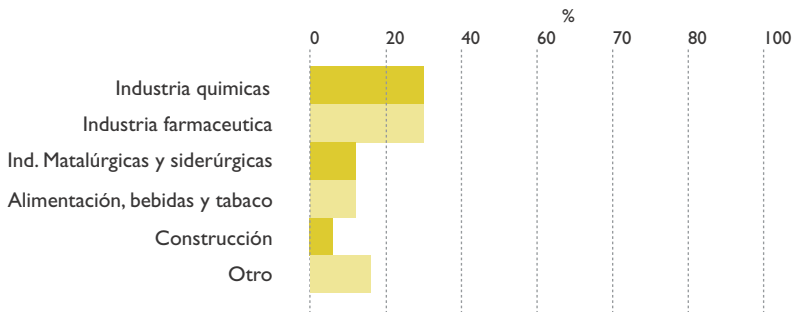
El departamento y sus características

El resultado de la investigación se concentró sobre las 16 multinacionales catalanas de distintos sectores que indicaron que poseen una implicación activa y articulada en el área de IC. Cabe destacar que los sectores más activos en materia de IC son las industrias químicas y farmacéutica que representan cada una el 25 % de la muestra (ver Figura 4).

En líneas generales, las empresas farmacéuticas parecen ser muy sensibles a efectuar un seguimiento sistemático del entorno. Por ejemplo en una comparación sectorial que hemos realizado en el año 2001 acerca del número de miembros asociados a la sociedad de los profesionales de la Inteligencia Competitiva (SCIP), se detectó que las empresas farmacéuticas ocupaban el cuarto puesto, por delante de telecomunicaciones, energía y empresas de sistemas de información (software y hardware). Esta mayor preparación de las empresas farmacéuticas se ha podido también observar en la investigación sobre las mejores prácticas de IC en empresas españolas (Tena y Comai, 2003).

Por otra parte, es posible observar que el uso de la información externa se emplea con más frecuencia en las empresas manufactureras y menos en las empresas de servicios y que la mayoría de estas últimas no tienen un programa

Figura 4 - Sector de Actividad



coordinado de inteligencia (Brown, Fisk y Bitner; 1994; Sisodia, 1992, p.51; Li, 1997).

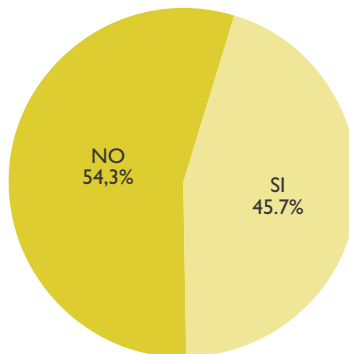
Es de notar que para aquellas empresas que no tienen un sistema de inteligencia formalizado la industria más representada fue la metalúrgica y la siderúrgica con un 26,3%, seguida por construcción y textil con un 15,8% respectivamente.

Tipo de recogida de la información sobre la competencia y el mercado

La información que un departamento de IC elabora puede ser clasificada a grandes rasgos según el alcance temporal en cuanto a dedicación y frecuencia. Por una parte, puede tratarse de una actividad sistemática de carácter continuo y que responde, por lo tanto a una necesidad permanente con unos destinatarios y contenidos en lo fundamental estables. Por otro lado, un segundo enfoque tiene el carácter de proyecto; es decir, una duración y alcance menores, diseñado con la finalidad de satisfacer una necesidades específicas a la medida de uno o varios decisores en un momento determinado.

Según los datos de la investigación, el 45,7 % de las MICs realizan una actividad sistemática de recogida de la información (ver Figura 5), mientras que las restantes 19 empresas tienen un sistema de información no formalizado. Este

Figura 5 - ¿Tiene su empresa un departamento que recoge la información sobre la competencia y el mercado?



grupo concuerda con el carácter informal de la IC para muchas compañías que la practican. En el reciente informe de Fuld & Company (2003, p. 5-6) se detectó que más del 50% de las empresas norteamericanas, europeas y de otros países no tienen un sistema formalizado de recogida de la información. La misma investigación detectó que el 36% de las empresas europeas que no tenían un sistema formalizado estaban interesadas en sistematizar la IC antes de un año. Por otro lado, Fahey y King (1977, p. 62-63) definieron tres tipos de procesos principales que las empresas utilizan cuando investigan el entorno que llamaron irregular, regular y continuo.

El consenso de los expertos - y el sentido común - indican que todas las empresas practican la IC en alguna medida. Es la intensidad, la regularidad y la sofisticación del esfuerzo que las empresas ponen en la IC lo que queda por determinar y constituye un objetivo en esta investigación. Podemos partir del supuesto que la mayoría de las empresas de los países desarrollados, especialmente las de cierto tamaño, llevan a cabo actividades de IC, aunque, sin embargo, muchas de ellas no se emplean a fondo ni con regularidad en esta materia. Simultáneamente, las pequeñas empresas tienden a no realizar IC de manera deliberada o a tener una actividad de este tipo irregular u ocasional (Ganesh, Miree y Prescott; 2003).

De hecho existen algunas empresas que por el tipo de entorno y las características del sector al que pertenecen creen que no necesitan un sistema de Inteligencia Competitiva. Por ejemplo, a lo largo de la investigación hemos encontrado que más de una vez los responsables comerciales o de marketing de algunas multinacionales nos han respondido a la pregunta de si tenían un sistema de vigilancia del mercado formalizado que “en el sector en el que nos movemos nos conocemos todos”. Un ejemplo podría ser las empresas que fabrican tapones de corcho o las pequeñas y medianas bodegas que producen vino.

Clasificación de la unidad responsable de la IC: Denominación, categorización y dimensión

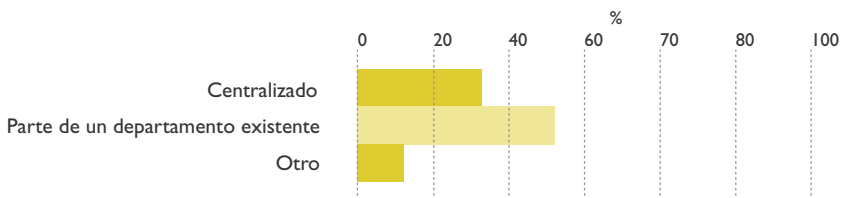
La unidad de IC está ubicada en un departamento existente en el 53.3% de las empresas encuestadas, mientras que para un 33.3% dicha actividad está centralizada (ver Figura 6). Por otra parte, el 46,7% de las empresas han contestado que el departamento de IC es “parte de la investigación comercial”.

Parece, por lo tanto, que las actividades de IC tienen con mayor frecuencia usuarios departamentales y una orientación especializada, lo que contrasta las demandas que sobre este servicio puede hacer el nivel corporativo de la empresa. Parte de las MICs ha ofrecido denominaciones muy diversas respecto a la ubicación o dependencia de la unidad de IC, como por ejemplo “presidencia” o “foro de convergencia comercial”.

La colocación del departamento de IC en el organigrama de la empresa es objeto de debate. El principal eje de ese debate es si dicha unidad organizativa debe situarse de manera centralizada o descentralizada. Un criterio es la variedad de unidades estratégicas de negocio o líneas de producto. Si se trata de negocios en los que predomina la similitud de mercados o tecnologías, y entre los cuales se comparten recursos, entonces cabe pensar que la centralización ofrece ventajas (Prescott y Miller, 2001, p.6).

Una posible reflexión es que las empresas que tienen una actividad de recuperación y análisis de información de la competencia en un departamento de marketing están en un estadio inicial de desarrollo corporativo de IC. En esa etapa el área de marketing representa el lugar natural del desarrollo de una actividad de IC. No es infrecuente que la actividad de IC comience en la empresa bajo la denominación de “inteligencia de marketing” ubicada en el departamento de investigación comercial (Walle, 1999, p.519). Otros autores confirman que la IC tiende a estar asociada al menos inicialmente con los departamentos de planificación, investigación y desarrollo y marketing (Prescott y Miller, 2001, p.4). Sin embargo, una investigación reciente de la Sociedad de

Figura 6 - ¿En cuál de las siguientes categorías puede ser clasificado el departamento?



Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) indica que el 25.4% de los practicantes de IC trabajan en “Planificación de Mercado o Investigación” frente al 37,7% que lo hacen en unidades que se identifican como “CI o Análisis” (SCIP, 2001, p. 47). Esos datos apuntan a que en un entorno donde la IC ha avanzado más en su implantación, se restablece el equilibrio entre la ubicación del departamento de IC desde las áreas funcionales más proclives a incorporar tempranamente esta práctica hacia un reconocimiento genuino e independiente por medio de una unidad propia.

En nuestra encuesta solamente el 33,3% de las MICs tiene la unidad de IC centralizada. En contraste, dos tercios de las empresas españolas con mejores prácticas en este terreno demuestran haber adoptado un sistema centralizado.(Tena y Comai, 2004). De hecho estudios empíricos demuestran la tendencia a emplear programas de IC centralizados y que las empresas con mejores prácticas tienden a adoptar de un sistema centralizado (Stanat, 1990, p. 11; APQC, 2000, p. 77-79). Diversas experiencias demuestran que aunque algunas funciones pueden estar descentralizadas, es más beneficioso realizar una coordinación y el almacenamiento de los datos centralizados respecto a la tecnología, competencia, productos, entorno, etc. Se atribuye una mayor eficacia en la planificación estratégica y en los resultados si se lleva a cabo dicha centralización (Flynn, 1990, p. 104).

La existencia de un departamento centralizado de IC hace más factible obtener varias ventajas entre las que cabe enumerar los siguientes beneficios asociados a la centralización de las actividades de un centro en la organización en tres puntos clave:

- 1 toda la información fluye a través un punto central que puede realizar un análisis más completo, rápido y eficiente de la situación;
- 2 permite conocer y tener acceso a un amplio número de fuentes que pueden estar dispuestas y ser valiosas para responder a solicitudes de información;
- 3 hace más fácil que todas las personas de la organización acudan a un único lugar con sus solicitudes de información y de apoyo a sus decisiones; este también debe facilitar el establecimiento de prioridades y la coordinación entre demandas del servicio (APQC, 2000, p. 77).

Una empresa que tiene un departamento centralizado puede llegar a reunir y

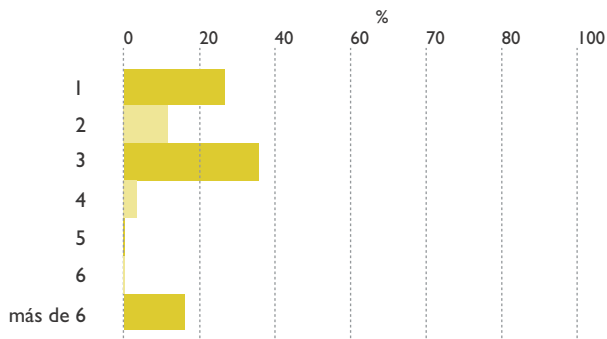
acumular más conocimientos de una variedad de áreas: marketing, tecnología o finanzas. Al mismo tiempo el sistema central permite una mayor transferibilidad de los conocimientos. La centralización de las actividades puede, además proporcionar beneficios adicionales para aquellas multinacionales que operan en una variedad de sectores, debido al hecho que la información puede ser recuperada, analizada y contrastada internamente a través de múltiples fuentes internas. Por ejemplo, se ha comprobado que existe una positiva relación entre la dimensión de la empresas norteamericanas y el grado de centralización y sofisticación del sistema de IC que emplean (Stanat, 1990, p. 13).

De hecho una de las dificultades que hemos encontrado durante la investigación se ha presentado al intentar localizar a la unidad de IC en los grandes grupos químico-farmacéuticos donde la actividad está típicamente muy descentralizada. Un planteamiento que es frecuente en otros sectores consiste en seguir un enfoque híbrido, según el cual una empresa tiene un departamento centralizado - vinculado probablemente a la dirección general - y a la vez existen actividades de IC que se realizan en otras áreas de la empresa.

Personas/Empleados del centro

Existe una cierta variedad entre el número de personas que trabajan a tiempo completo en el departamento del las multinacionales. Sin embargo más del 70% está ubicado entre 1 y 3 personas (ver Figura 7).

Figura 7 - ¿Cuántas personas trabajan a tiempo completo en el departamento?



Parece ser que existe una cierta semejanza con la encuesta de SCIP (2001, p. 50) que detectó que el 67.1 % de las empresas encuestadas tenían entre 1 y 4 personas dedicadas a tiempo completo a la unidad de IC.

Entre las MICs hemos encontrado 3 empresas que tienen un departamento que emplea más de 6 personas. Efectivamente, para las empresas de un cierto tamaño no es raro encontrar un departamento de IC que emplea un número de profesionales significativo. Por ejemplo, se cita a Compaq que tenía alrededor de 80 empleados en IC (Breeding, 2003) o la de la farmacéutica Merck que incluye a unas 30 personas (Kalb, 2001). Sin embargo, hay que considerar que por el hecho de tener un número alto de personas en el centro, no necesariamente significa mejor información (Fuld, 1988, p. 147).

Las actividades realizadas por el departamento

En general cabe subrayar que no todas las empresas multinacionales realizan todas las actividades del círculo de IC. De hecho la Figura 8 demuestra que las MICs realizan principalmente las actividades de búsqueda, clasificación, análisis y distribución de la información. De hecho, parece que alguna de estas actividades se realiza informalmente. Este punto nuevamente demuestra que existe un cierto grado de iniciación de la IC en algunas empresas y que por lo tanto están en un proceso de formalización de algunas actividades. De hecho el estudio similar que hemos realizado en paralelo, acerca de las mejores prácticas españolas revela que este último grupo de empresas posee un grado más elevado en la adopción del círculo de inteligencia (Tena y Comai, 2004).

La actividad de búsqueda o de investigación de la información se coloca en la primera posición. Casi todas las empresas estudiadas realizan esta actividad mientras que la segunda actividad más observada, es el análisis de la información (con un 85.5% de las empresas) seguida por la clasificación y catalogación (81,2) y distribución de la información (75,0%).

Sin embargo, menos de la mitad de las empresas MICs realizan actividades de planificación de las necesidades y de protección de la información y contrainteligencia. Hay que considerar que el estudio de las necesidades es un punto central de la contribución de la unidad de IC. En efecto, la definición de las necesidades para un proyecto puntual o para las actividades sistemáticas

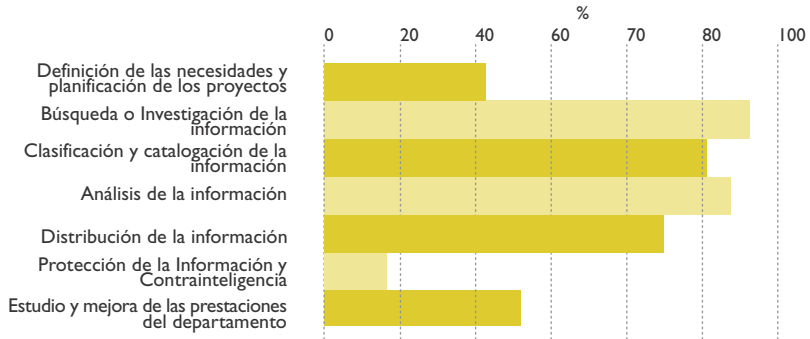
representan la base para poder ejecutar el círculo de inteligencia, mejorar las actividades y definir el valor o beneficio aportado por un programa de inteligencia competitiva (ver Figura 8). Por otro lado, la mayor parte de las empresas encuestadas dedica un cierto esfuerzo al estudio y la mejora de las prestaciones del departamento (56,2%).

La investigación no se ha concentrado en estudiar el tiempo que cada multinacional ha dedicado a cada actividad. Sin embargo, creemos que en general el esfuerzo que se dedica a cada una de las tareas guarda una proporción similar a los resultados de la investigación de Prescott y Bhardwaj (1995):

Fuente: Prescott, J. y Bhardwaj, G. (1995), "Competitive Intelligence Practices: A Survey". *Competitive Intelligence Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 4-14.

Planificación	13%
Búsqueda	37%
Análisis de los datos	29%
Presentación	15%
Evaluación	5%
Otros	1%

Por contra, otras estimaciones respecto al peso de las distintas actividades que conforman el círculo de inteligencia sostienen que la recogida de información en primer lugar y el análisis, a continuación, consumen más del 50% del tiempo de la unidad de IC (Ganesh, Miree y Prescott; 2003).

Figura 8 - Indique cuales de estas actividades realiza el departamento

Definición de las necesidades y Planificación

Los usuarios del departamento de IC

La definición de los usuarios o también clientes, en el caso que se considere la unidad de IC como un centro independiente, representa la primera actividad de planificación para una unidad.

Según la vocación especializada de la IC en el área de marketing que las multinacionales catalanas han demostrado a través de esta investigación, no es sorprendente encontrar que la unidad citada con más frecuencia como destinataria de la actividad de IC es la dirección de marketing. Por ejemplo, en relación con la pregunta ¿A qué departamento u órgano de la empresa se le suministra la información?, el 62% de todas las MICs han respondido que suministran “mucha” información a la Dirección de Marketing con una puntuación media de 4.38 sobre 5 (ver Figura 9)⁷. En la misma línea sigue de cerca las áreas de desarrollo de negocio o la dirección de productos (“product management”) que representan el segundo colectivo que hace un uso más intenso de la IC.

La investigación detectó que las MICs tratan los demás destinatarios de manera muy distinta. Por ejemplo, el área de planificación estratégica utiliza

(7) El cuestionario utilizado recoge dos tipos de información a la vez en varias de las preguntas que siguen. Por una parte, se trata de medir si el hecho tiene lugar en el empresa encuestada. Por otra, tratamos de establecer con qué intensidad o frecuencia se da el hecho en las empresas en las que ocurre.

En la escala utilizada 5 sería la frecuencia más alta y 1 la más baja. En las preguntas cuya formulación es similar a la que comentamos los resultados se ofrecen mediante un gráfico que recoge el porcentaje de MICs que incluyen el ítem de que se trate entre sus respuestas así como la distribución de la frecuencia o intensidad con la que se produce o tiene lugar el concepto de que se trate. Añadimos también una Tabla en la que se muestra el número de empresas que han respondido al ítem en cuestión y el resultado medio ponderado de la frecuencia con el que se da el hecho.

Así, en la pregunta 10, el 87,5% de las empresas responden que el Consejo de Administración es destinatario de la información de la unidad de IC. La frecuencia con que se le envía la información, sin embargo, no es muy elevada. Si adjudicamos valores de 1 a 5 desde “muy raramente” a “mucho” (indicando con mucha frecuencia) el promedio para este concepto es de 2,37 - como se indica en el en la Tabla 1. En cambio la Dirección de Marketing es citada por todas las empresas que responden al cuestionario como destinataria de la información de IC y en alrededor del 62% con mucha frecuencia, con lo que el promedio del valor de frecuencia es de 4.38.

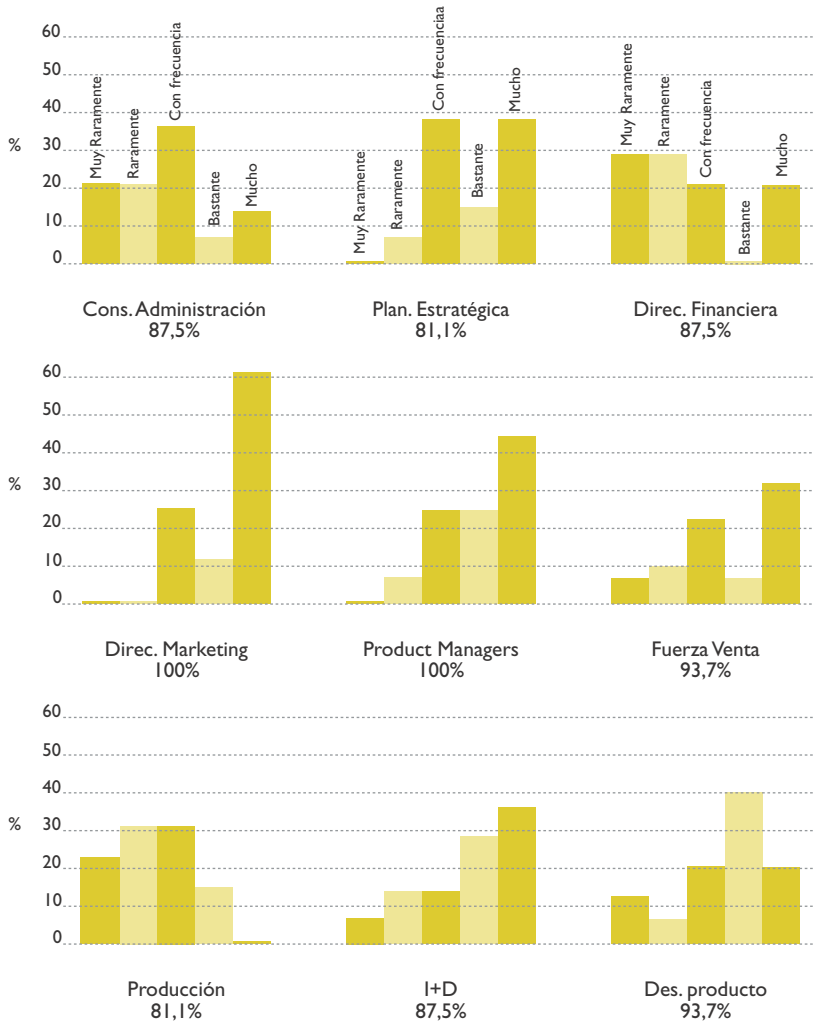
la información de IC en un 81,1% de los casos y la frecuencia es intermedia (3.13) y mientras que la fuerza de venta, que es mencionada por el 93,7% de las empresas encuestadas tiene una frecuencia de uso similar (3.19). En ambos casos la dispersión de la frecuencia es amplia. Por otro lado, el Desarrollo de productos y la Investigación y Desarrollo tienen una puntuación de frecuencia media de “bastante” (3.25) y suficientemente concentrada alrededor de este valor.

El Consejo de Administración (2.37) y la Dirección Financiera (2.25) y la Dirección de Producción (con un valor medio de 1.93) tienen una dispersión de frecuencia de uso de la IC similar. Este último ha sido el valor medio más bajo por parte de las multinacionales de la encuesta (véase Tabla 1 y Figura 9).

Establecer o conocer con antelación cuales son las necesidades de los usuarios es importante para precisar los requisitos y los condicionantes con los que la unidad de IC debe llevar a cabo el círculo de inteligencia. El objetivo de la citada unidad es aportar valor al decisor, lo cual se ve favorecido si se atiende específicamente a sus necesidades.

Tabla 1: ¿A qué departamento u órgano de la empresa se le suministra la información?	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Dirección de marketing	16	4.38
Planificación estratégica	16	4.38
Consejo de administración	16	4.06
Desarrollo de negocio (Product managers)	15	3.25
I+D	14	3.24
Desarrollo de producto	15	3.18
Fuerza venta	13	3.12
Producción y procesos	14	2.37
Dirección Financiera	13	1.93

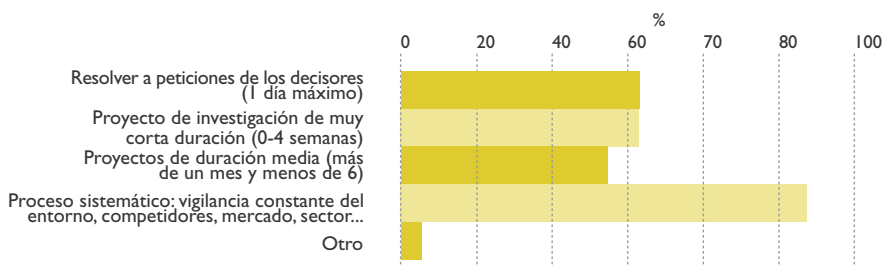
Figura 9 - ¿A qué departamento u órgano de la empresa se le suministra la información?



Los proyectos ejecutados por el departamento

Según la orientación temporal y el alcance de las actividades de IC pueden clasificarse en dos grandes grupos. El primero lo denominamos “sistemático” y representa una producción continua y constante de inteligencia para decisores que han manifestado necesidades estables y duraderas. El estudio indica que 87,5% de las 16 multinacionales que han respondido adoptan un proceso sistemático de vigilancia del entorno, de los competidores, del mercado o del sector (ver Figura 10).

Figura 10 - ¿Cuáles de estos proyectos tiene que ejecutar el departamento?



El segundo tipo de proyectos puede ser denominado “a medida” o “ad hoc”. Su necesidad surge de una oportunidad o amenaza percibida por algún decisor o por la Unidad de IC. Se trata de solicitudes ocasionales cuya orientación es, por lo general, a corto plazo. Los proyectos “a medida” pueden surgir como reacción por parte de los decisores a hechos del entorno y en este sentido serían “reactivos” o bien partir de la iniciativa de la unidad de IC cuando anticipa las necesidades de decisores que aún no han percibido la oportunidad o amenaza - serían, por tanto proyectos “proactivos” (Herring, 1999). Esto demuestra la variedad de proyectos que cabe encontrar en cuanto a su duración y alcance. Por ejemplo, la investigación halló que la mayoría de las multinacionales (56.2-62.5%) ejecutan también los demás tipos de proyectos mencionados en el cuestionario, desde atender peticiones concretas de los decisores hasta realizar proyectos de varias semanas a un máximo de 6 meses de duración.

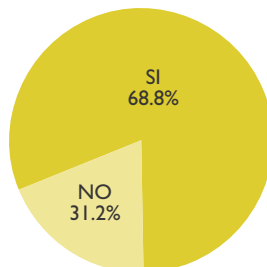
Participación de consultores o agentes externos en la ejecución de algún proyecto de investigación puntual

Unas de las opciones estratégicas de que dispone la empresa cuando tiene que planificar las actividades del departamento de IC, sean de una unidad nueva o experimentada, es el grado de externalización de sus actividades. La utilización de proveedores externos puede resultar apropiada cuando el logro de resultados o el cumplimiento del plazo se prevee más favorable subcontratando (APQC, 2000, p. 87). Algunos de los motivos más frecuentes para utilizar proveedores externos son:

- Ejecutar un proyecto en otro país donde la distancia geográfica o cultural o la falta de contactos locales dificulte la realización del proyecto.
- Liberar tiempo de la unidad, a menudo combinado con la presión del tiempo o la urgencia de disponer de los resultados.
- Utilizar especialistas cuando el tema se aleja de la experiencia de los miembros de la unidad de IC de la propia empresa.

El 68.8% de las MICs han contestado que usan consultores o agentes externos para realizar investigaciones “ad hoc” o puntuales. Otras 5 empresas han contestado que no emplean ningún tipo de servicio externo. No obstante, cabe mencionar que las multinacionales no se diferencian de manera significativa con las mejores prácticas españolas (Tena y Comai, 2004).

Figura 11 - Sobre el total de la información que el departamento elabora, existen consultores o agentes externos que trabajan en algún proyecto de investigación “ad hoc”?



Proceso de Búsqueda de la Información

Tipo de información buscada por el departamento y su frecuencia

Según la información empleada en el proceso de búsqueda, es posible determinar el enfoque principal del departamento y la tipología de clientes que tiene. Este apartado se relaciona con el punto anterior acerca de las necesidades sistemáticas de los decisores. Efectivamente, el resultado de la investigación, que se expone a continuación, presenta las necesidades generales de los decisores de las multinacionales catalanas independientemente del tipo de proyecto adoptado. En realidad, la empresa puede realizar un estudio de las necesidades de inteligencia de cada decisor, a partir del cual puede articular el tipo de información a obtener y la frecuencia con la que ofrecer resultados.

Los datos sectoriales o de mercado, sobre competidores (directos, indirectos o potenciales) y sobre productos son los tipos de información recogida con más frecuencia por parte las MICs (de las cuales más del 50% manifestó que

Tabla 2: ¿Qué tipo de información busca el departamento y con qué frecuencia?	Número de empresas que han contestado	Resultado medio ponderado
Competidores	16	4.38
Productos	16	4.25
Información sectorial o mercado	15	4.10
Situación general del entorno	15	3.25
Consumidores y/o clientes	14	3.24
Estadísticas	14	2.86
Sobre un País (riesgo)	13	2.77
Otra empresas (proveedores, distribuidores, etc.)	14	2.73
Científica o técnica	14	2.79
Tecnología (patentes, procesos, etc.)	14	2.49
Regulación, legal y fiscal	14	2.07
Import / export	13	2.13
Financieras y de crédito	13	1.56

Figura 12/1 - ¿Qué tipo de información busca el departamento y con qué frecuencia?

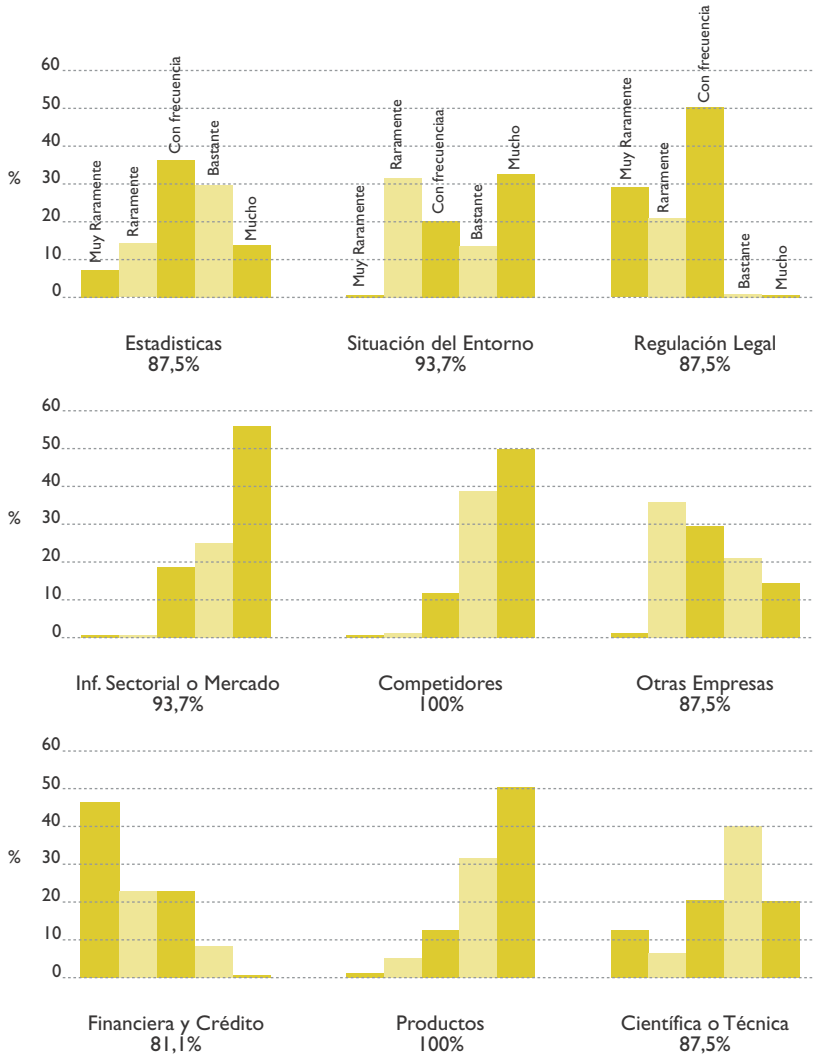
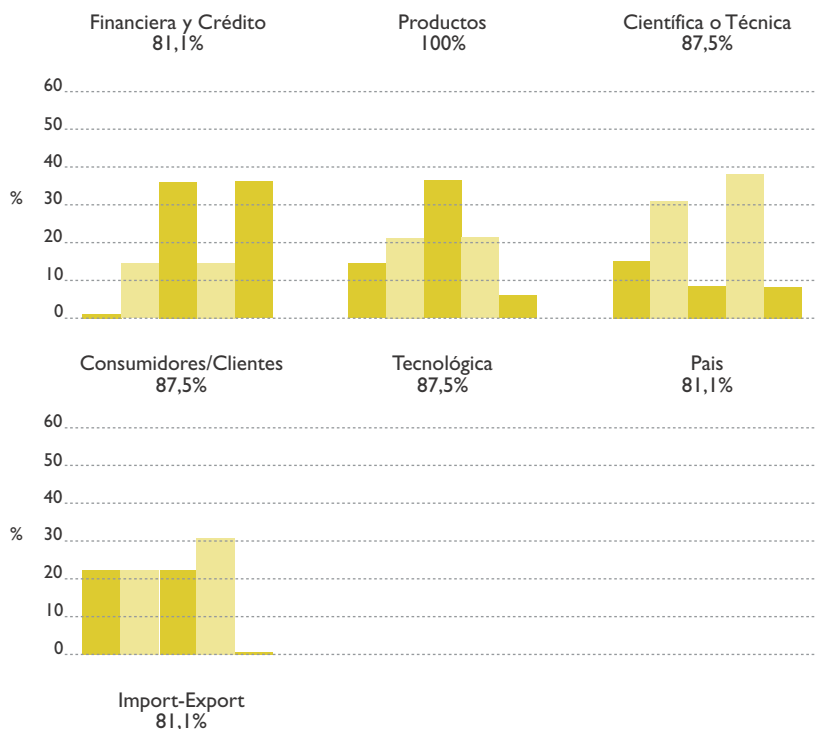


Figura 12/2 - ¿Qué tipo de información busca el departamento y con qué frecuencia?



lo hace con “much” frecuencia). Todas las empresas encuestadas recogen este clase de información. Sin embargo, el resto de las categorías de información mencionadas en la pregunta no se reúne por parte de todas las MICs. El estudio de las mejores prácticas ya mencionado tiende a confirmar lo hallado en este apartado.

En un segundo grupo se puede apreciar que la mayoría de las empresas de la muestra reúnen información sobre la situación general del entorno, sobre consumidores y/o clientes, y de tipo científico y/o técnico con una cierta frecuencia. Sin embargo, las MICs encuestadas buscan dichas informaciones de manera muy diversa. La información sobre estadísticas económicas/ empresariales, sobre otras empresas como proveedores, distribuidores, etc., sobre patentes o procesos y sobre los temas de regulación, legales o fiscales tiene porcentajes relevantes aunque menores que los items mencionados más

arriba. La información buscada con menor frecuencia por parte del 81% de multinacionales es la de tipo financiero y de crédito y la de importación o exportación o sobre un país (ver Tabla 2 y Figura 12).

En un estudio realizado desde la perspectiva de una Comunidad Autónoma se investigaron las fuentes de información utilizadas por las empresas. Aunque el informe adolece de una cierta antigüedad dada la velocidad a la que ha cambiado la tecnología, especialmente debido a internet, por su interés y proximidad lo hemos incluido como contraste. Destaca el uso del papel como soporte - ¡algo que sin duda ha cambiado desde 1996! De todas formas, en las dos columnas de la izquierda de la Tabla 3 vemos como tiende a manifestarse un interés - medido por la posesión de información por parte de la empresa - sobre los proveedores y las innovaciones tecnológicas en mayor medida que respecto a los competidores (ver Tabla 3) .

La Tabla 3 también proporciona datos sobre soportes que son utilizados por las empresas de la región mencionada para la captación de información. Los resultados de nuestra encuesta se muestran en las Figuras 13 y 14, donde se

Tabla 3: fuentes de información utilizadas en la industria murciana (Paños, Pastor y Martínez, 1998)

Información del sector sobre aspectos	% empresas que Sí poseen datos	Porcentaje de empresas que utilizan un medio determinado en la captación de información				
		Papel	Video- tex	Internet	Videocon- ferencia	Otras técnicas
Socio-demográficos	29'5%	28'1%	0'7%	1'4%	0'3%	0'2%
Legislación	47'9%	16'9%	0'7%	0'9%	0'3%	0'2%
Estadísticos	40'4%	39'2%	0'9%	1'0%	0'3%	0'4%
Competidores	37'0%	34'5%	0'4%	0'7%	0'4%	0'8%
Proveedores	63'9%	61'6%	0'6%	1'4%	0'4%	0'5%
Innovaciones	54'3%	52'2%	0'5%	1'6%	0'4%	0'5%
Subvenciones	38'7%	37'2%	0'9%	0'7%	0'3%	0'3%

Fuente: Paños Álvarez, A., Pastor Sánchez, J. A. y Martínez Méndez F. J. (1998), "Análisis y potencialidad de los recursos de información empresarial de la región de Murcia". *Revista Española de Documentación Científica*, Diciembre de 1998 <http://www.um.es/gtiweb/fjmm/analisis.html>. El cuadro fue elaborado en 1996.

destaca el predominio de internet y los soportes digitales, como comentamos más ampliamente a continuación.

El valor relativo que cada fuente aporta generalmente a los proyectos de investigación y el tipo de uso

Las fuentes de internet destacan en el conjunto general del grupo por haber obtenido el valor más alto de la puntuación y por el hecho que todas las MICs emplean esta fuente de información. No sorprende que internet se haya transformado en una de las fuentes principales de información externa. Por ejemplo, encontrar información acerca de los productos de un competidor a través las páginas de la red que son accesibles por medio de internet representa una actividad habitual para las empresas. Esto se traduce en una reducción de coste en la captura de información secundaria y primaria (Graef, 1997; Palomeras, 2002) (ver Tabla 4).

Los datos recogidos las multinacionales catalanas reflejan la migración desde los soportes físicos y estáticos hacia los soportes y las fuentes digitales y más dinámicas. Este cambio hacia la información digital en línea fue advertido por el sector de la información hace algunos años⁸. Ha habido una transformación importante desde los productos considerados como “predecesores” hacia los productos en línea y por lo tanto actualizados con frecuencia y a bajo coste. Efectivamente las multinacionales dieron un valor relativamente más bajo a los directorios y CDs (ver Figura 13).

Los contactos externos, prensa y/o revistas, informes externos, personal interno, clientes y proveedores, se sitúan con un valor relativo medio. Sin embargo, la

(8) Ejemplos de estudios pioneros sobre la situación del sector y las fuentes disponibles en España son:

- Portela, P. (1999): “La información económica en España”, ASEDIE - (www.asedie.es/articulos/portela.htm). ASEDIE es una asociación multisectorial que aglutina a las empresas que en distintos sectores tienen como base de su actividad el uso y distribución de información.

- Baiget, T. (1999): “Mercado de la información electrónica en Europa en 1997”, DGXIII de la Comisión Europea y Programa Info2000. MSStudy II, Parte española del Estudio. (<http://www.asedie.es>)

- Maroto, Juan Antonio (1998): “Directorio de fuentes de información para el estudio de las empresas españolas.” Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas para la investigación económica y social.

(9) Existen varios documentos y/o bases de datos que ponen en manifiesto el tipo de información que se pueden conseguir a través de las fuentes de información existentes en Cataluña y España. Por ejemplo: (1) Portela, P. (1996): “Directorio de fuentes de información de la economía española”. Barcelona: Grijalbo; (2) “Guíame” directorio de ESADE (<http://www.guiame.net>); y Maroto, citado en la nota anterior.

experiencia demuestra que existen fuentes de información internas y externas poco explotadas⁹. Una de ellas son los contactos externos con personas claves. Una investigación reciente parece probar que ciertas fuentes de información, como los proveedores, los expertos y firmas consultoras, los registros de patentes, los centros y laboratorios tecnológicos y las universidades son menos apreciadas que otras por las empresas innovadoras (Solè, 2003, p. 38.). En cambio consideramos que estas fuentes pueden contribuir enormemente al conocimiento del mercado, de la competencia y del entorno tecnológico.

Con respecto a la frecuencia o al grado de uso de las fuentes, todas las multinacionales catalanas coinciden que internet representa el medio más empleado para la consecución de información competitiva independientemente del tipo de información que se obtenga (suscripción o búsqueda directa). Casi todas las empresas de la muestra emplean conexiones en-línea (BBDD, CD-rom, etc.). Efectivamente internet se emplea por la mayoría de las empresas para poder realizar búsqueda de información secundaria (o publicada) y al mismo tiempo a través internet es posible obtener información acerca de la tecnologías, la regulación, las patentes, etc. Al mismo tiempo internet permite llegar a la información de manera rápida, global, efectiva y económica aunque estos criterios no debieran perjudicar el empleo de otras fuentes para no solamente añadir otra información, sino también para contrastar la información basada en internet.

En cuanto a la frecuencia de utilización, le siguen las fuentes tradicionales como documentación y suscripciones (periódicos, informes, etc.), lo cual demuestra

Tabla 4: ¿Cuál es el valor relativo que cada fuente aporta generalmente a los proyectos de investigación?	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Fuentes en internet	16	3.88
Contactos externos	15	3.47
Base de dato en línea	15	3.47
Personal interno	14	3.57
Clientes y proveedores	14	3.36
Informes externos	15	3.33
Prensa y/o Revistas	16	3.13
Directorios en CD-ROM	14	2.86

que el formato papel o físico está bastante difundido y es apreciado todavía. El límite que se puede encontrar en el empleo excesivo de fuentes en formato papel es la dificultad en transferir la información en formato digital y por lo tanto la menor capacidad de obtener la información a través de medios tecnológicos.

De hecho para solventar este problema parece recomendable que el departamento de IC tenga paralelamente una suscripción de esta información en formato digital aunque circule en formato físico. En lo que concierne al empleo de medios “directos” de obtención de información (observaciones, entrevistas o conversaciones cara a cara o entrevistas telefónicas) la encuesta indica que son utilizados por el 93,7% de las MICs, con una frecuencia intermedia (ver Tabla 5 y Figura 14).

Tabla 5: ¿Con qué frecuencia el departamento emplea los siguientes medios para buscar la información?	Número de empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Internet y suscripciones (web y e-mail)	16	3.94
Documentación y suscripciones (periódicos, informes, ...)	16	3.81
Conexión en-línea	15	3.37
Directamente (observaciones, entrevistas, conversaciones cara a cara, ...)	15	3.00
Entrevistas y conversaciones telefónicas	14	2.78

Figura 13 - ¿Cuál es el valor relativo que cada fuente aporta generalmente a los proyectos de investigación?

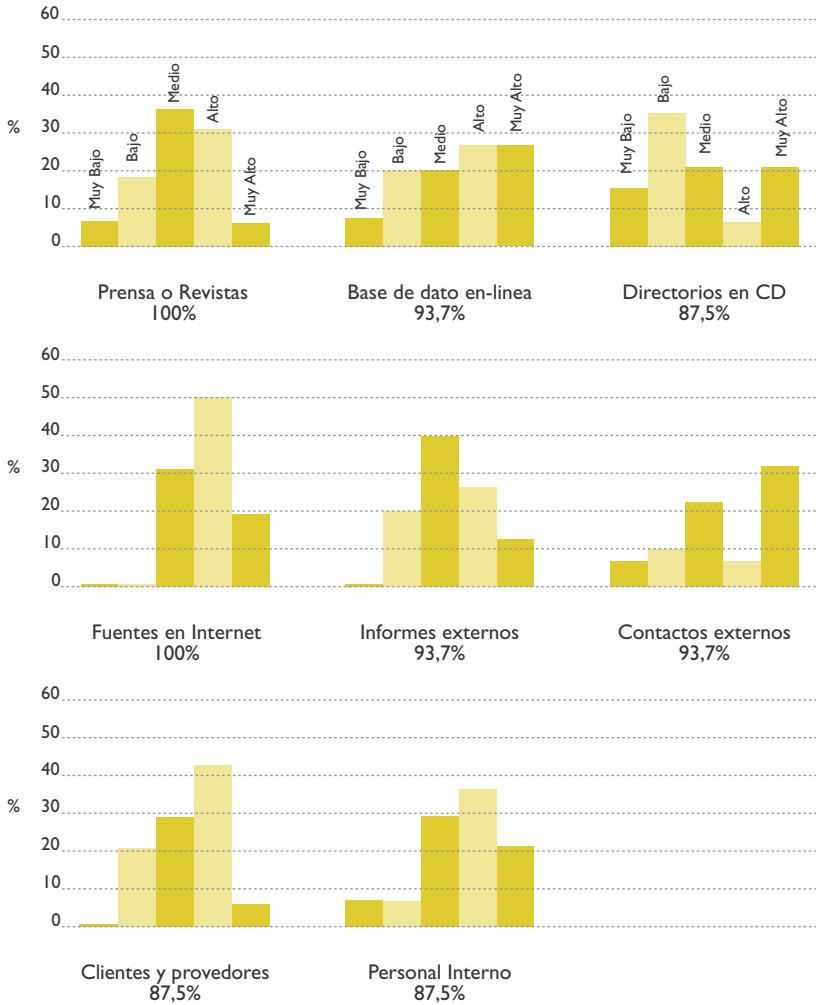
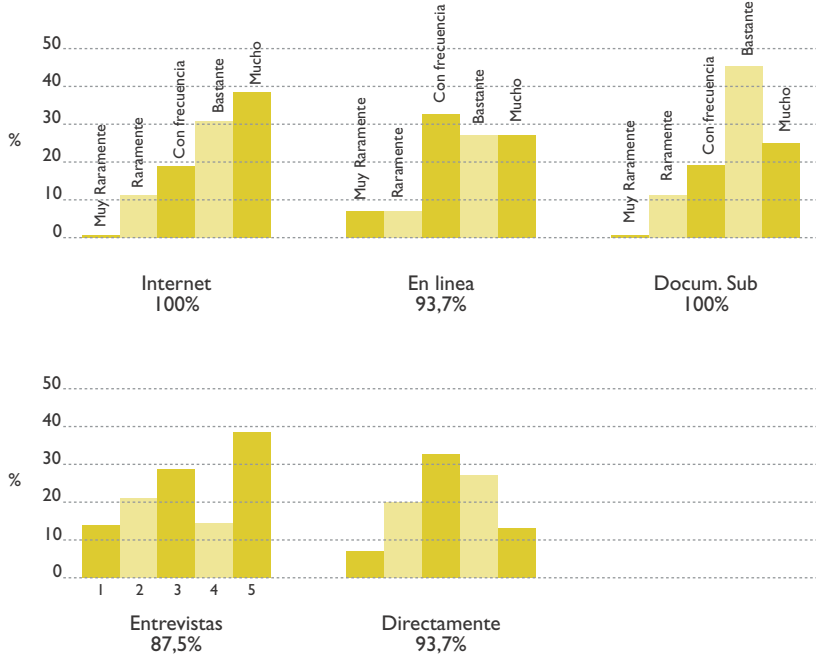


Figura 14 - ¿Con qué frecuencia el departamento emplea los siguientes medios para buscar la información?



Uso de las fuentes internas

Se ha afirmado de manera reiterada que las fuentes internas proporcionan entre un 70-80% de la información acerca del entorno competitivo. Entre muchos otros autores que realizan afirmaciones similares, Fuld (1985) señala que todos los departamentos de la empresa reúnen y almacenan información importante respecto a los competidores y continua diciendo que “marketing y planificación estratégica son frecuentemente el centro de seguimiento de los competidores, ... pero casi cada departamento reúne información incluso cuando reunir esa información puede no ser la misión principal del departamento”¹⁰.

Hemos visto anteriormente que las multinacionales asocian un valor medio bastante alto a las fuentes internas. Según la misma investigación las dos fuentes internas a las que las MICs acuden con frecuencia para conseguir información son el departamento de investigación y desarrollo, y la fuerza de ventas. Esto es similar a lo hallado por la investigación de Solè sobre las empresas innovadoras donde se destaca que el departamento de I+D y el área de marketing representan unas de las fuentes internas más valiosas para obtener ideas en las que basar innovaciones (Solè, Valls y Condom; 2003, p. 34).

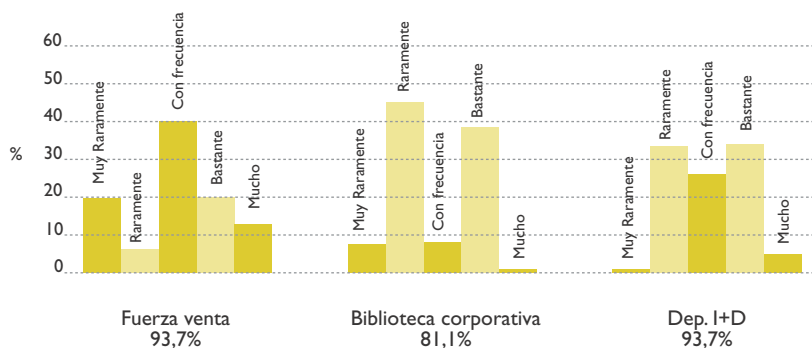
Tabla 6: ¿A cuáles de las siguientes fuentes internas acude Ud. habitualmente para buscar información?	Número de empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Dep. I+D	15	2.94
Fuerza venta	13	2.44
Dep. Comunicación	14	2.05
Biblioteca corporativa	11	1.90
Dep. Compras	13	1.87
Dep. Servicio al consumidor	15	1.81
Dep. Legal	12	1.69
Dep. Producción	12	1.50
Dep. Finanza y crédito	12	1.44
Dep. RRHH	13	1.19

(10) Fuld, 1988, p. 41 y también Palop, F y Vicente, J. M. (1999), Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española. Editado por: Fundación COTEC, estudio n.15.

En cambio, la biblioteca corporativa representa una fuente menos apreciada por parte de las MICs dado que el 19% de las empresas no acude a esta fuente de información. Esto es congruente con que las actividades de IC no estén centralizadas¹¹ (ver figura 6) y que la biblioteca corporativa (para aquellas empresas que la poseen) tiene un peso relativamente bajo en las actividades de IC de la empresa. Los departamentos de comunicación, de producción y de servicio al consumidor se emplean en promedio con poca frecuencia aunque existen empresas, que los emplean con frecuencia. Por último, las fuentes internas que se emplean muy raramente por las MICs son los departamentos legales, de finanzas y crédito, de recursos humanos y de compras.

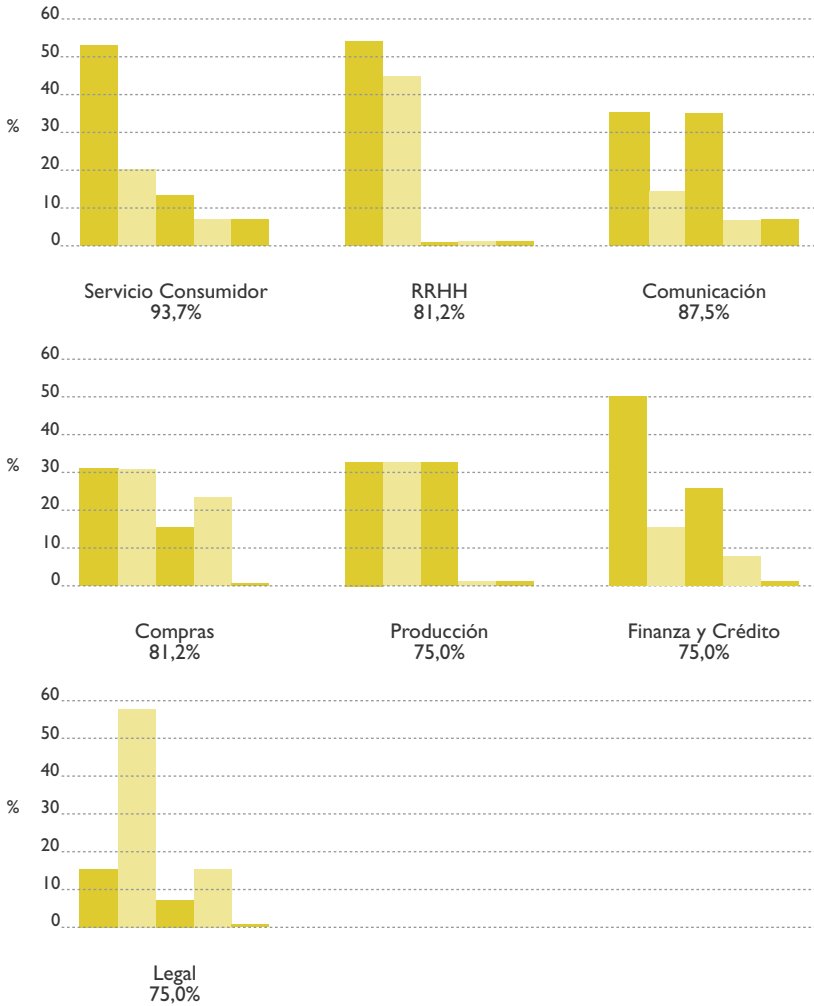
En general las fuentes internas parecen estar infrautilizadas. Por ejemplo, existen áreas de la empresa que puede ser muy buenas fuentes para realizar alertas tempranas acerca de la competencia como la de compras, dado que pueden tener una estrecha relación con proveedores de la competencia.

Figura 15/1 - ¿A cuáles de las siguientes fuentes internas acude Ud. habitualmente para buscar información?



(11) En la figura 5 del documento se puede ver como solamente el 33% de las multinacionales tienen un departamento centralizado.

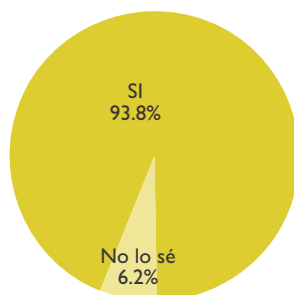
Figura 15/2 - ¿A cuáles de las siguientes fuentes internas acude Ud. habitualmente para buscar información?



Análisis de la información

El análisis de la información es una pieza importante del círculo de inteligencia competitiva. Es natural, por tanto, que las empresas encuestadas realicen esta tarea. Podría haber dudas, sin embargo, acerca de la ubicación de la labor de análisis. La encuesta prueba que la unidad de IC participa activamente en esa labor. En efecto, la casi totalidad de las MICs (93,8%) considera que el departamento encargado de tratar la inteligencia competitiva juega un papel importante en el análisis de la información (ver Figura 16).

Figura 16 - ¿Diría Usted que su departamento juega un papel importante en el análisis de la información?



Naturalmente, un condicionante importante de los resultados del análisis de la información viene determinado por las técnicas utilizadas. Según los resultados obtenidos, las empresas encuestadas afirman en mayor medida que utilizan el análisis de los recursos y capacidades de la competencia y el benchmarking. Sin embargo, el modelo o práctica que parece utilizarse con más frecuencia por las empresas que respondieron a esta pregunta es la comparación de producto (ver Tabla 7 y Figura 19).

Este resultado parece estar en la línea con otros estudios previos sobre la investigación de mercado en las empresas españolas, que mostró que en ese momento el análisis de la competencia era la aplicación más difundida en nuestro entorno empresarial inmediato (Vicens, 1995).

Tabla 7: Si su departamento realiza tareas de análisis de la información, ¿Cuáles son los modelos más empleados?	Número de empresas que han contestado	Resultado medio obtenido
Comparación de producto	14	3.44
Benchmarking	12	2.56
Anales de recursos y capacidades competencia	12	2.45
DAFO	12	2.19
Estudio de escenario o previsión	11	2.12
Análisis financiero	11	2.12
Perfiles de los competidores	12	2.06
Estudio de patentes	12	2.00
Estudio del entorno Pest	11	1.75
Ingeniería revertida	11	1.31
Juegos de Guerra o simulaciones	11	0.93
5 fuerzas de Porter	10	0.86

En un segundo grupo es posible categorizar un buen número de modelos de análisis desde los cuales podemos resaltar la Creación de perfiles de competidores, DAFO¹², la comparación de productos, el análisis de patentes, el análisis financiero, y los escenarios o las previsiones. En cuanto a la comparación de productos, hemos visto en la Tabla 7 que representa la técnica utilizada con mayor frecuencia, pero es citado por menos empresas, que el análisis de los recursos y capacidades de la competencia y el benchmarking

Por último, aparecen como técnicas más raramente empleadas la ingeniería revertida, las 5 fuerzas de Porter (análisis de sectores económicos de actividad) y los juegos de guerra. En general podemos concluir que los modelos propuestos se emplean por unas 10-12 empresas, lo cual demuestra que entre un cuarto y un tercio de las multinacionales no aplican todas las técnicas mencionadas en la encuesta.

Nos encontramos ante unas preferencias marcadas en cuanto a los modelos de análisis que emplean las empresas. Puesto que en general la utilización de cada

(12) DAFO es acrónimo de: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

modelo implica un aprendizaje y una difusión entre los expertos y directivos involucrados en las decisiones, puede haber una distancia entre los modelos que hipotéticamente resultan más apropiados para una situación y los que la empresa termine utilizando.

Parece claro que las empresas muestran inclinación a utilizar un tipo de técnicas de análisis de la información con más frecuencia e intensidad que otras. Aunque sabemos poco de qué origina este énfasis, el hecho es confirmado por otras investigaciones. Por ejemplo, el estudio de APQC muestra los modelos mayoritariamente empleados por las empresas analizadas en esta encuesta (APQC, 2000, p. 73-74). Predominan los análisis de perfiles de competidores, de mercado, de la satisfacción del consumidor y DAFO. En una encuesta realizada por SCIP (1998)¹⁷ también se resalta un conjunto similar de modelos de análisis como los más empleados y que aportan mayor efectividad a las empresas. De hecho la creación de perfiles de competidores ha recibido el valor más alto según el empleo y se posicionó en segundo lugar en el ranking de las técnicas más efectivas después del DAFO. Otros autores identifican las técnicas básicas comunes a la mayoría de unidades de IC como DAFO, análisis financiero, posicionamiento en el mercado y estructura del sector económico de actividad. Aceptando que las unidades de I+D utilicen técnicas más sofisticadas, las que hemos mencionado son las que probablemente se hallan más difundidas debido a que forman parte de la formación típica de programas MBA. Sin embargo, cabe preguntarse si proporcionan realmente conclusiones acertadas que puedan convertirse en acción (Ganesh, Miree y Prescott; 2003).

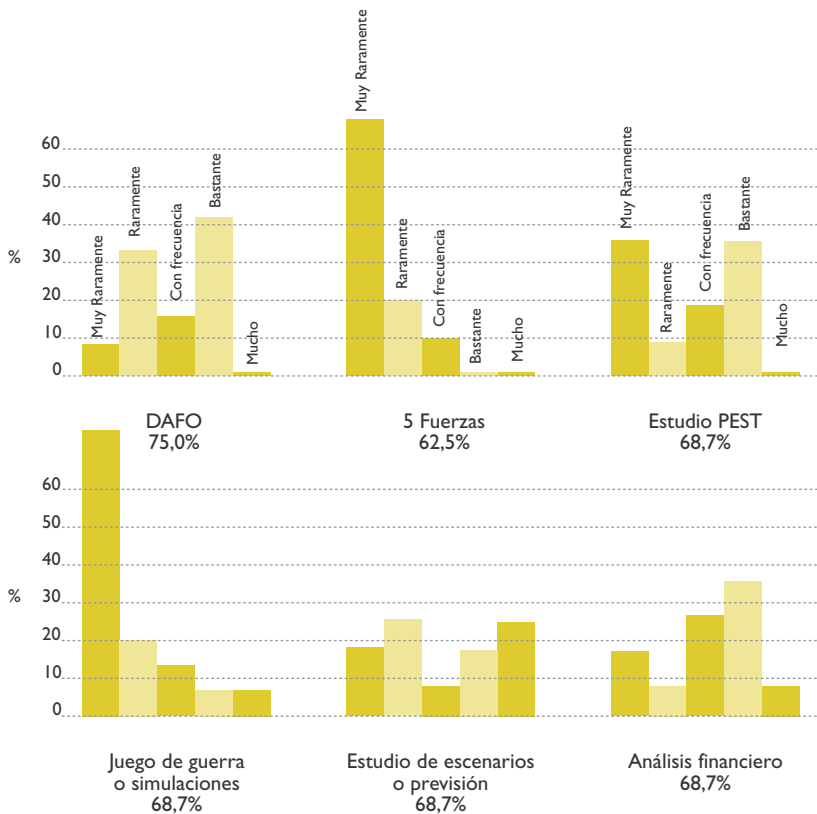
Aunque sabemos poco acerca de qué origina este énfasis, cabe especular qué origina el uso de las diversas técnicas, como por ejemplo: la difusión y el conocimiento de la técnica por parte de los directivos de empresa y analistas de IC; la valoración de la utilidad práctica de la técnica o modelo para extraer conclusiones que desencadenen acciones que mejoren la posición competitiva; la relativa profundidad o superficialidad o la facilidad de empleo o de comunicación de los resultados, la frecuencia con que se menciona entre los expertos, etc.

Otro aspecto a considerar es el papel que juega la IC en la formulación y

(13) SCIP (1998) "CI Analytical Tools: How Effective Are They?". Encuesta realizada sobre los miembros de SCIP y realizada por The Pine Ridge Group, Inc. y T.W. Powell Company. Vease: <http://www.scip.org/ci/analysis.asp>

planificación de la estrategia de la empresa. Por ejemplo, el 62,5% de las MICs opinan que la IC tiene un papel alto en la planificación de la estrategia corporativa de la empresa mientras que el 12% opina que tiene un papel “muy alto”(ver Figura 19). En el caso de las empresas con mejores prácticas españolas se prueba que todas ellas consideran que la IC tiene un papel decisivo (Tena y Comai, 2004). La participación de la IC en el proceso de toma de decisión

Figura 17/1 - Si su departamento realiza tareas de análisis de la información , ¿Cuáles son los modelos más empleados?

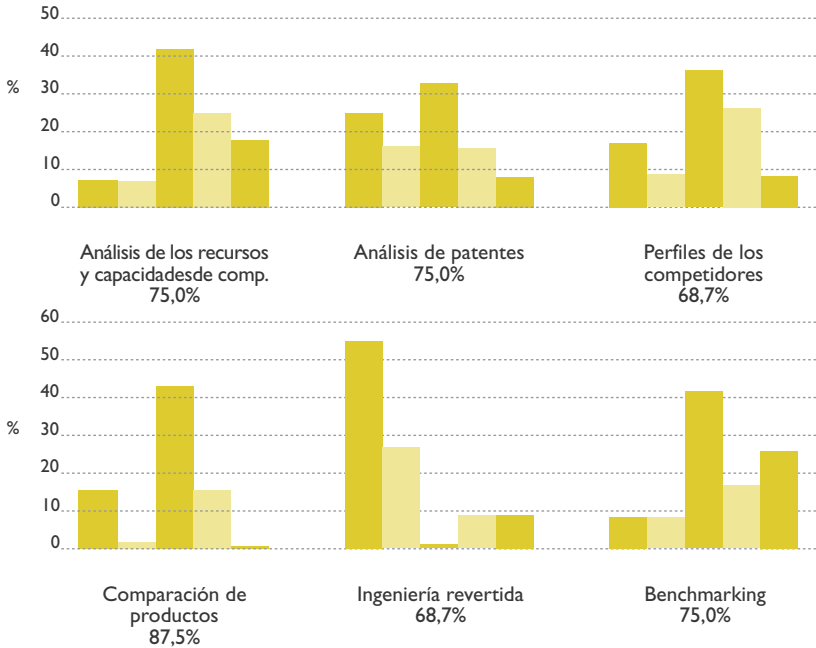


es una cuestión que puede resultar controvertida. La incidencia de la IC en la elaboración de la estrategia depende de

- (1) el grado de participación de la unidad de IC en el proceso y
- (2) en qué partes o etapas del mismo tiende a participar la IC.

La diversidad del uso de la IC entre empresas y su carácter en muchos casos incipiente, hace que el impacto en la elaboración de la estrategia sea difícil de calibrar. Nuestras observaciones permiten afirmar que cuando la actividad de IC está difundida en la empresa y en los departamentos o unidades organizativas que la componen y además se apoya en una unidad de IC próxima a la alta dirección, la capacidad de participación en el proceso de elaboración de la estrategia y en general en la adopción de decisiones mejora.

Figura 17/2 - Si su departamento realiza tareas de análisis de la información , ¿Cuáles son los modelos más empleados?



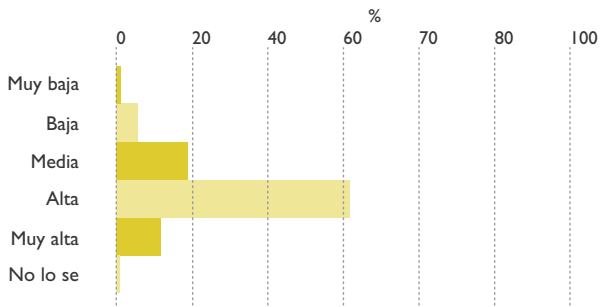
Para concluir, más allá de la utilización de determinadas técnicas, es necesario recordar que el análisis debe ser teñido de sentido común y realismo basados en la experiencia y que su propósito principal es obtener una comprensión más exacta, profunda de los hechos externos a la empresa que permitan actuar de forma más provechosa para la misma (Fuld, 1995, p. 359). El uso acertado de la IC está, por lo tanto, al alcance de empresas de cualquier tamaño, especialmente también de las PYMES, dado el abanico de posibilidades de elección de instrumentos y de enfoques para practicar la IC disponibles.

¿Cuáles son los principales objetivos de la actividad de información en su empresa?

Los principales objetivos de la inteligencia competitiva destacados por las MICs son: conocer quien es la competencia o los potenciales contendientes (4.44), conocer los productos de la competencia (4.38) y estudiar los mercados y los clientes o compradores (4.38) (ver Tablas 8.1 y 8.2). De las MICs más de la mitad ha contestado que éstos con muchas frecuencia son objetivos relevantes. “Mejorar las ventas” obtiene una puntuación de frecuencia alta (3.93) marcada por la elevada valoración indicada para 9 de las 15 empresas que tiene ese objetivo al llevar a cabo la IC.

En un segundo grupo aparecen como frecuentes objetivos tácticos y

Figura 18 - ¿Diría usted que la Inteligencia Competitiva tiene un papel importante en la formulación y planificación de la estrategia corporativa de su empresa?



estratégicos como los siguientes: apoyar a la dirección estratégica, anticipar los acontecimientos del entorno general, apoyar a la dirección táctica, apoyo a las negociaciones y conocer la tecnología emergente.

Por último, puede definirse un tercer grupo de objetivos y que está representado por definir nuevos clientes (2.55), alimentar un sistema de alerta temprana (2.19) o realizar una “due dilligence” (1.69), que son empleados por menos empresas y en general con frecuencias más bajas.

Cabría especular que los objetivos que destacan en la respuesta a esta pregunta son especialmente apropiados para alimentar el funcionamiento interno de un departamento como el de Marketing. Parecen tener menos relevancia para las MICs los objetivos relacionados con el servicio a otros grupos. Por el contrario, el estudio acerca de las mejores prácticas demuestra que los resultados son superiores si la actividad de IC se destina al conjunto de la empresa y especialmente a la alta dirección, apoyando las decisiones de estrategia en un fuerte conocimiento de la competencia.

Tabla 8.1: ¿Cuáles son los principales objetivos de la actividad de información en su empresa? (apoyo)	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Mejorar ventas	15	3.94
Apoyo a la dirección estratégica	15	3.81
Apoyo acción táctica	14	3.31
Apoyo a Negociaciones	14	3.06
Definir nuevos clientes	13	2.37

Tabla 8.2: ¿Cuáles son los principales objetivos de la actividad de información en su empresa? (información)	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Competencia	16	4.44
Mercado	16	4.38
Productos de la competencias	15	3.85
Acontecimientos del entorno	14	3.50
Tecnología emergente	14	2.87
Due diligence	12	1.56

Figura 19/1 - ¿Cuáles son los principales objetivos de la actividad de información en su empresa?

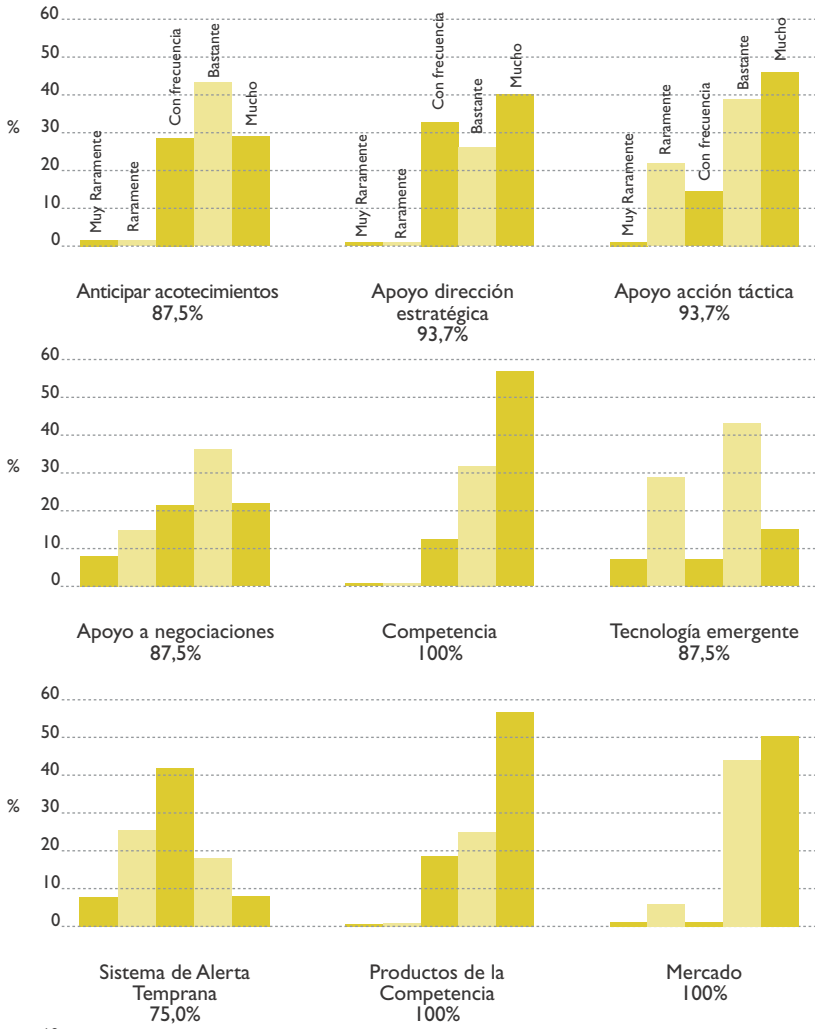
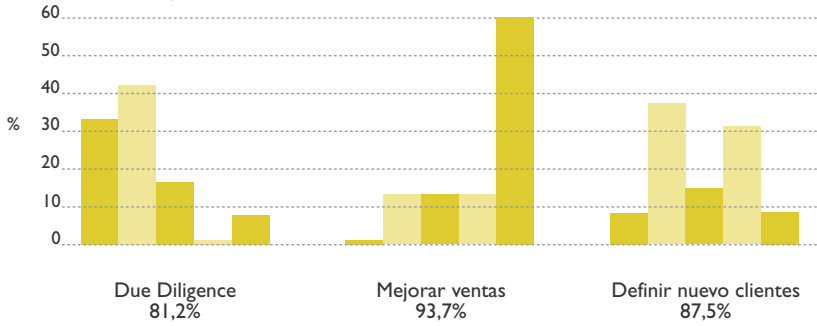


Figura 19/2 - ¿Cuáles son los principales objetivos de la actividad de información en su empresa?



Distribución y almacenamiento de la información: el papel de la Tecnología de la Información

El correo electrónico y el empleo de una intranet representan los medios más utilizados por las MICs para distribuir la información y la inteligencia competitiva en la empresa. Los informes en soporte papel aparecen en tercer lugar y ocupan por lo tanto una posición destacada (ver Figura 20 y Tabla 9). Este resultado es similar al obtenido en el estudio de APQC (2000) acerca de las mejores prácticas en EEUU y coincide también, a grandes rasgos, con los resultados del estudio acerca de las mejores prácticas de empresas españolas, aunque en este último caso las valoraciones medias son más altas que para las multinacionales del presente trabajo.

Acerca de la intranet cabe destacar que el 50% de las MICs no tienen una intranet dedicada a la distribución de la inteligencia competitiva y recuperación de la información en la empresa. Sin embargo, el 31,2% sí tiene un espacio dedicado a la IC (ver Figura 21). Esto pone de manifiesto la diferencia que existe con otras empresas españolas líderes (Tena y Comai, 2004), las cuales en su mayoría (88,9%) tienen una Intranet dedicada en exclusiva a la inteligencia competitiva.

Por otro lado, los medios menos empleados son: las presentaciones cara a cara, las comunicaciones orales informales, fax, los boletines y los sistemas de alerta temprana que se emplean en su conjunto entre raramente y muy raramente (ver Tabla 9).

Tabla 9: ¿Qué herramientas o medios utiliza su departamento para distribuir la información?	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
e-mails	16	4.19
Intranet o Web	15	3.68
Informes en papel	16	3.31
Presentaciones formales cara-cara	14	2.94
A voz (informal)	13	2.31
Boletines	13	1.74
Fax	11	1.63
Sistema de alerta temprana	12	1.37

Es sabido que las empresas son diferentes en aspectos de personas, diseño organizativo y funcionalidad interna y en consecuencia los medios mediante los que distribuyen información pueden ser adaptados según las características objetivas y subjetivas de cada decisor y, en general, de la organización (como la cultura organizativa, las inclinaciones personales o el tamaño de la empresa, etc.). De hecho no existe un sistema de comunicación universal y tanto los medios como la frecuencia son parámetros específicos de cada empresa.

Aunque las tecnologías de la información (TI) son más utilizadas para la difusión, existe la posibilidad de emplear la TI en otras actividades clave como por ejemplo la búsqueda interna y externa de datos y el almacenamiento de la misma en bases de datos.

Con respecto al primer punto (la búsqueda y obtención de información) la mayoría de las MICs tienen algún tipo de herramientas que permiten simplificar la búsqueda de la información. El 60 % de las empresas multinacionales catalanes que tiene un sistema de inteligencia competitiva en la empresa, emplean algún tipo de herramienta de búsqueda (ver Figura 22).

Con respecto al sistema de almacenamiento, las empresas emplean más de una herramienta para archivar y clasificar los datos o la información. En general se ha demostrado que la intranet o base de datos en red representa el vehículo más utilizado por el 64,3% de las MICs. Con una media entre el 40% y 50% se colocan el resto de aplicaciones específicas o herramientas comunes del puesto de trabajo. Entre ellas se definieron “Otras” herramientas que pueden ser empleadas con finalidades similares (ver Figura 23). En el primer caso es posible notar que el 88% de las empresas con mejores prácticas emplean este tipo de herramientas mientras que en el segundo caso se confirma que existe una cierta similitud entre las empresas de esta encuesta y las del trabajo mencionado (Tena y Comai, 2004).

Figura 20 - ¿Qué herramientas o medios utiliza su departamento para distribuir la información?

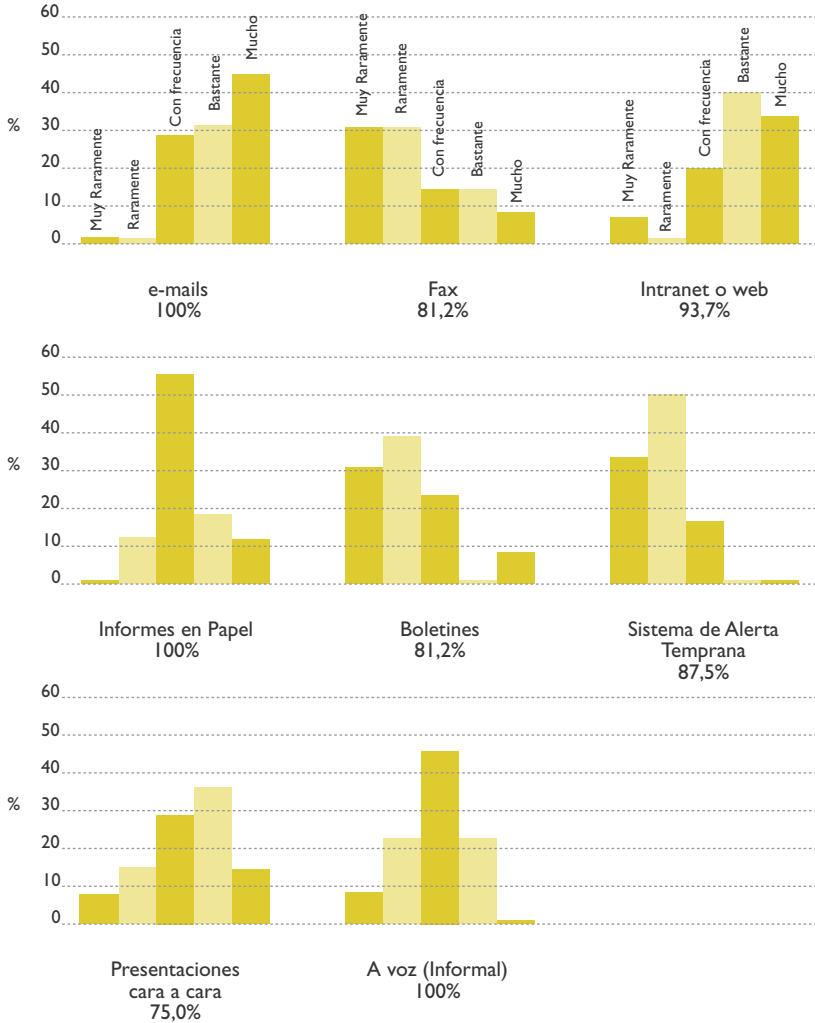


Figura 21 - ¿Tiene la empresa una intranet específica dedicada a la inteligencia por medio de la cual se distribuye y se recupera la información?

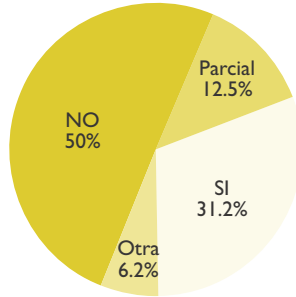


Figura 22 - ¿Utiliza la empresa algún tipo de herramienta para simplificar la tarea de búsqueda?

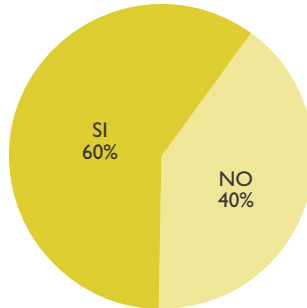
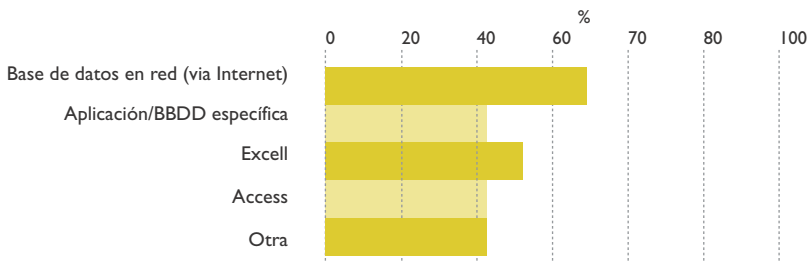


Figura 23 - ¿Qué herramienta o sistema emplea el departamento para almacenar los datos o la información?



Evaluación de los beneficios y retroalimentación

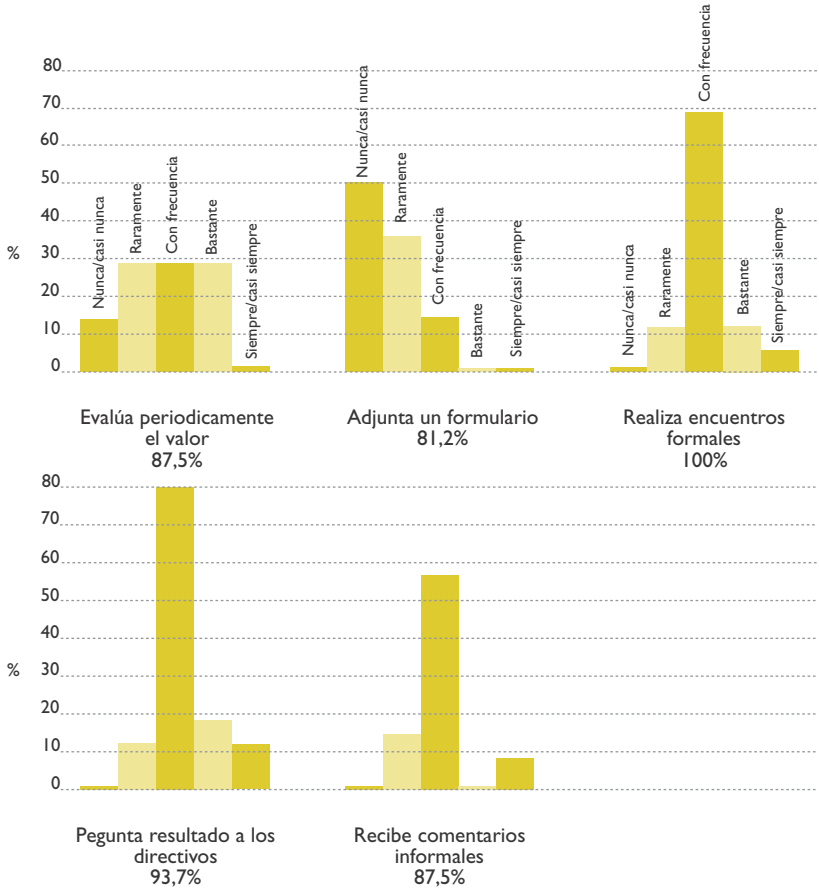
Sistema para la evaluación de los resultados

La evaluación de la inteligencia competitiva puede llevarse a cabo mediante diversos medios que ofrecen un grado de formalización variable. El método que todos los departamentos de IC de las MICs utilizan para evaluar los resultados de la inteligencia competitiva y afirman hacerlo con una frecuencia elevada es realizar encuentros formales con los decisores (ver Figura 24 y Tabla 10). Las demás actividades mencionadas en el cuestionario las realizan la mayoría de empresas de la muestra aunque con menos frecuencia. Estas actividades son: preguntar el resultado, recibir comentarios informales de parte de los decisores o efectuar una evaluación periódica del valor aportado por parte del departamento. Adjuntar un formulario para obtener una valoración después de cada entrega de información no es lo más habitual y se ejecuta raramente por las MICs.

La evaluación de los resultados de la actividad de IC presenta varias ventajas que cabe enumerar. En primer lugar, obtener una verificación de cuales son los resultados de la unidad o departamento de IC y compararlos con sus costes favorece una correcta asignación de recursos. Indica además atención al cliente e inclinación a adaptarse a sus necesidades, puesto que de la evaluación puede surgir no solo una valoración de lo obtenido, sino una apreciación anticipada de nuevas demandas o la forma de satisfacer de manera más precisa en el futuro, las que existen actualmente. En tercer lugar, solicitar información sobre los resultados propios alcanzados y, con toda certeza, darlos a conocer después,

Tabla 10: ¿Qué tipo de sistema o método emplea el departamento para obtener una evaluación de los resultados?	Número empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Realiza encuentros formales	16	3.13
Recibe comentarios informales	13	2.60
Pregunta resultado a los directivos	14	2.56
Evalúa periódicamente el valor	14	2.37
Adjunta un formulario	14	1.43

Figura 24 - ¿Qué tipo de sistema o método emplea el departamento para obtener una evaluación de los resultados?



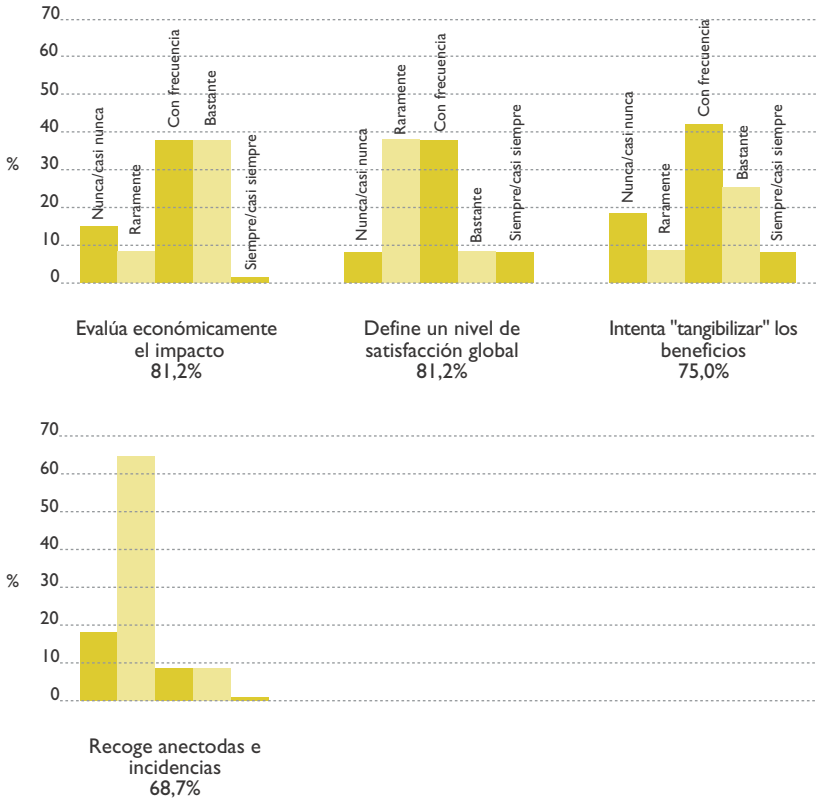
muestra la confianza en la contribución que la unidad de IC puede hacer y contribuir a incrementar su credibilidad. Finalmente, el contraste de coste/beneficio derivado para la empresa de la actividad de IC, debe favorecer su consolidación y progresiva implantación.

En lo que respecta a la siguiente pregunta sobre los tipos de evaluación de la IC, 13 empresas de las 16 empresas de la encuesta MICs indica que lleva a cabo una evaluación económica de los resultados aunque la frecuencia es intermedia (2.44). En menor medida, las empresas encuestadas tratan de definir un nivel de satisfacción global relativa y determinar los beneficios específicos de la actividad de IC. Por último, recoger anécdotas, incidencias y narraciones tiene una incidencia aún menor como enfoque de evaluación de la IC (ver Figura 25 y Tabla 11).

Tabla 11: ¿Qué tipo de evaluación adopta la empresa para definir los resultados?	Número de empresas que han contestado	Resultado medio obtenido ponderado
Evaluar económicamente el impacto	13	2.44
Definir beneficios específicos	12	2.31
Define un nivel de satisfacción global	13	2.18
Intenta “tangibilizar” los beneficios	11	2.06
Recoge anécdotas e incidencias	11	1.44

En cuanto a la dedicación de los profesionales de la IC a las tareas de evaluación, se estima que tienden a emplear menos del 5% de su tiempo de trabajo. Este es un porcentaje reducido que debería adoptarse como un mínimo, teniendo en cuenta los beneficios que se derivan de este componente de la actividad (Ganesh, Miree y Prescott; 2003).

Figura 25 - ¿Qué tipo de evaluación adopta la empresa para definir los resultados?



Protección, Ética y Actividades de Apoyo

En general más del 43% de las MICs no tiene ninguna actividad de apoyo para la difusión y consolidación del departamento de Inteligencia Competitiva en la empresa. Cabe destacar que más del 69% no tiene ninguna actividad de contrainteligencia y que el 62% no tiene una auditoría de inteligencia competitiva.

Sin embargo, cabe destacar que el 25% de las MICs tienen protocolos de procesos y las actividades de formación y sensibilización interna de IC en fase de implantación. Al mismo tiempo, un 12,5% de las MICs tienen un código ético y el 18,7% tienen protocolos de seguridad (ver Figura 26 y Tabla 12).

Respecto a estos valores, la impresión de conjunto es que las empresas encuestadas se hallan en etapas relativamente iniciales del desarrollo interno de la IC, por lo que los aspectos mencionados en este apartado no se han establecido todavía como prioritarios. En este sentido es de destacar el limitado impacto que tiene la contrainteligencia y el potencial de vulnerabilidad que este hecho encierra.

Figura 26 - ¿Realiza el departamento las siguientes actividades?

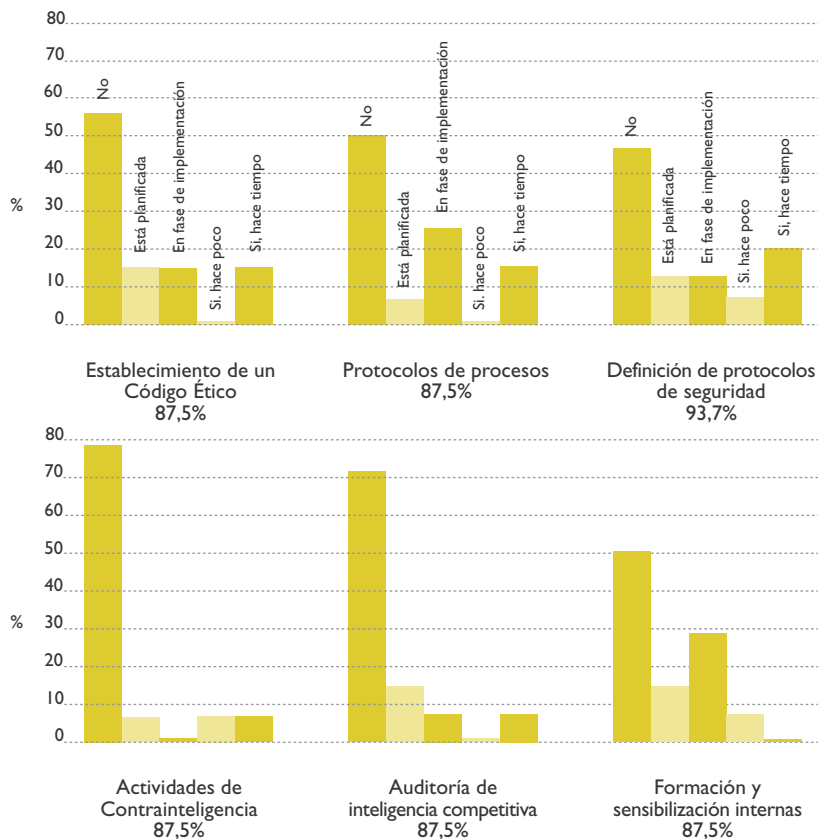


Tabla 12: ¿Realiza el departamento las siguientes actividades?

Número de empresas que han contestado

Resultado medio obtenido ponderado

Definición de protocolos de seguridad

Protocolos de procesos

Formación y sensibilización

Establecimiento de un código ético

Auditoría de IC

Contrainteligencia

15

14

14

14

14

14

2.25

1.93

1.68

1.75

1.37

1.34

Datos acerca de los directores de la Unidad de IC

Cargo actual del responsable de la unidad de IC

De las 11 empresas que han contestado a esta pregunta el 36% indica que los directores o responsables de la inteligencia competitiva en las MICs tienen un título de licenciatura, 27 % son diplomados y un 27 % tiene un máster. Más de un 63 % tienen una formación en: dirección de empresa, empresariales o economía. Sin embargo, 2 empresas tienen un ingeniero, una un biólogo y otra un estadístico como responsable del centro de IC (ver Figura 27).

Experiencia en Inteligencia Competitiva del responsable de la unidad de IC

De nuevo 11 empresas han respondido a esta pregunta. El 30,8% de los responsables del departamento de IC tienen entre 2 y 5 años de experiencia en la gestión de la información. Cabe destacar que un 23,1% tiene más de 10 años y que el 23,1% tiene entre 1 y 2 años de experiencia. Los responsables que tienen menos de un año de experiencia son un 15,4% sobre el total. La experiencia conjunta resulta ser substancial aunque algo inferior a lo encontrado en otros estudios que han abordado esta variable. Así, por ejemplo, en el estudio de SCIP (2001, p. 43) el 71.9% de los encuestados tiene más de 5 años de experiencia.

Figura 27 - Cargo actual

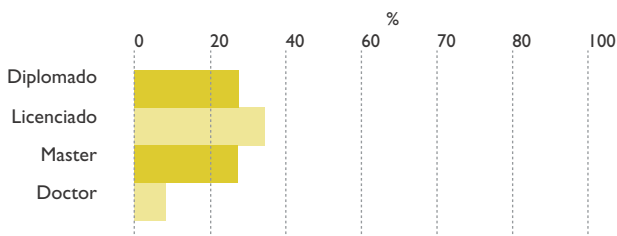
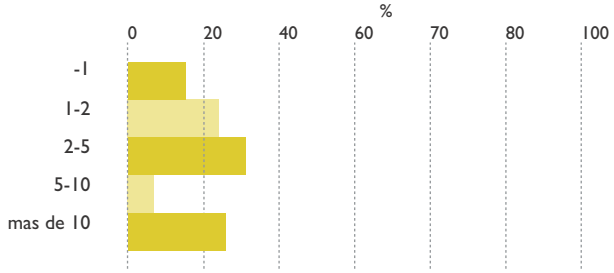


Figura 28 - ¿Cuántos años de experiencia tiene Usted en la Inteligencia Competitiva?



CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Indicamos a continuación algunas conclusiones y elementos de discusión que se deducen de los resultados de la investigación previamente descrita.

El programa de IC en las multinacionales catalanas objeto de este trabajo se encuentra, por lo general, en una fase inicial de desarrollo.

Efectivamente, creemos que las empresas mencionadas están en distintas etapas o fases de desarrollo del departamento o de las actividades de IC. Entre otros apartados, esto se prueba en parte mediante las preguntas 16 y 27, que conciernen respectivamente al uso de las fuentes internas y a las actividades de soporte. El tamaño relativo de las empresas de la muestra no parece ser significativo respecto al grado de progreso alcanzado en materia de IC - las mayores y las menores empresas involucradas en el estudio se hallan en un nivel similar.

La vía de acceso a la IC más común por parte de las empresas encuestadas es la “inteligencia de marketing”.

Nuestro trabajo nos ha permitido introducir la comparación con el estudio de APQC (1999) sobre las actividades estratégicas y tácticas de IC. La diferencia a este respecto entre las MICs, donde en buena medida la actividad de IC se ubica en el departamento de marketing, y las empresas con mejores prácticas de IC en Estados Unidos es relevante.

El programa de IC en las empresas del estudio parece tener un enfoque más funcional que estratégico.

En efecto, los modelos de análisis utilizados más frecuentemente se concentran en los productos en lugar de en las actividades o en las competencias de otras empresas, o en los cambios del entorno. Las acciones de IC tienden a estar focalizadas en el trabajo de un área funcional o departamento que promueve la actividad de inteligencia y que si a su vez concentra su explotación.

Por el contrario, el estudio acerca de las mejores prácticas demuestra que los resultados son superiores si la actividad de IC se destina al conjunto de la

empresa y especialmente a la alta dirección, apoyando las decisiones de estrategia con un fuerte conocimiento de la competencia (Tena y Comai, 2004).

De las 35 empresas multinacionales catalanas que han respondido a nuestra solicitud de información sobre sus actividades de IC, la mayoría (19) las realizan de manera informal o no estructurada, ni sistemática.

La investigación ha demostrado que hay un buen número de empresas de la muestra que no tienen un sistema de IC formalizado. De los datos contextuales obtenidos, se deduce que algunas de ellas satisfacen las condiciones de tamaño y complejidad que apuntan a una eficacia mayor de la IC ejecutada con un grado suficiente de formalización y apoyo institucional y organizativo. Es un hecho reconocido, por otra parte, que las empresas practican un seguimiento del entorno y de la IC con grados muy diversos de formalización.

De nuestra observación y de los resultados de la encuesta deducimos que existen algunos determinantes que definen grupos homogéneos de empresas con un grado similar de formalización de sus actividades de IC. El primer factor que surge es el tipo de sector. Por ejemplo, el sector textil demuestra tener una actividad de inteligencia competitiva totalmente informal y poco desarrollada. Por el contrario, el sector farmacéutico representa uno de los sectores más avanzados en este terreno. Un segundo factor parece estar relacionado con el tipo de producto ofrecido. Por ejemplo, aquellas multinacionales catalanas consideradas como “ingenierías” poseen unos procesos de recogida de la información totalmente informales¹⁴.

Como sabemos la IC es un programa sistemático de recogida de información que se transforma en inteligencia para ser distribuida con la finalidad de apoyar la adopción de decisiones en la empresa. Varias investigaciones y estudios tienden a probar que la ausencia de un programa sistemático - y por lo tanto, en alguna medida formalizado -, impide anticipar las amenazas que se generan por parte de los competidores, aún aceptando que la actividad de IC es el resultado de una combinación de acciones formales e informales¹⁵.

(14) Así, por ejemplo, Diffenbach (1983, p.109) afirma que ...“Algunas empresas son bastante informales a este respecto, apoyándose principalmente en algunos directivos clave para mantenerse informados del entorno empresarial externo mediante los periódicos, literatura económica y contactos personales. Otras empresas han organizado sus esfuerzos de análisis del entorno mediante actividades estructuradas con elementos tales como el desarrollo formal de escenarios del entorno, estudios Delfos y personal de seguimiento del entorno empresarial”.

Aunque se ha manifestado la opinión de que las empresas de menor tamaño conocen con menos frecuencia los instrumentos que les permiten sistematizar y formalizar el proceso de IC, (Postigo, 2000, p.81); los resultados de su seguimiento del entorno no son necesariamente peores que los de las grandes empresas. Así, por ejemplo, Fuld (1988, p.147) afirma que “no siempre las grandes empresas, por el hecho de tener más recursos, realizan una vigilancia superior de la competencia”, y continúa subrayando que las PYMES pueden percibir con mayor sensibilidad lo que ocurre en su entorno.

Duplicidad de esfuerzos.

Una de las dificultades encontrada en la investigación en poder estudiar el proceso de IC empleado por algunas multinacionales fue el hecho que algunas de ellas estaban diversificadas en distintos sectores (por ejemplo químico, farmacéutico y veterinario) y/o administraban las líneas de negocios de manera totalmente estancas. Otro elemento adicional fue que algunas empresas han demostrado ser activas en materia de IC en dos áreas funcionales de la empresa y de manera paralelas (por ejemplo, marketing e I+D).

¿Porqué el 54,3% de las multinacionales no tiene un sistema de IC?

Nuestra investigación demuestra que más de la mitad de las multinacionales encuestadas no tiene un sistema de recogida e interpretación de información de la competencia sistematizado. Este resultado indica una implicación limitada de las empresas en la IC y puede parecer decepcionante pero coincide con otros estudios. Por ejemplo, un estudio reciente de PriceWaterhouseCooper¹⁶ sobre la práctica de la gestión del conocimiento y del capital intelectual en empresas españolas halló que entre los proyectos e iniciativas desarrollados por las empresas, los concernientes a la inteligencia competitiva figuraban en penúltimo lugar, siendo citados por alrededor del 10% de las empresas que respondieron a su encuesta.

Con la información que poseemos podemos especular acerca de las causas que reflejan en medida reducida, la incidencia de la IC en las empresas. Algunas de las causas, tanto del fenómeno como de la manera en que es medido y percibido pueden ser las siguientes:

(15) Véase al respecto Fuld&Company (2003b) y Raymond y Lesca (1995)

- La denominación de IC no es identificada por separado de la actividad habitual en departamentos de planificación estratégica, marketing o I+D.
- Las empresas siguen un enfoque de gestión demasiado concentrado en los recursos internos.
- Las empresas no encuentran la determinación suficiente para superar la dificultad y el coste de recuperar la información.
- La creencia de que la valoración del entorno es siempre incierta. Por lo tanto el valor añadido aportado por el trabajo de IC no es significativo.
- La aceptación por parte de los directivos de un cierto grado de riesgo y/o su débil sensibilidad o percepción.
- El desconocimiento de las técnicas de IC y la falta de apreciación de los resultados que puede proporcionar.
- La existencia de puntos ciegos en la cultura organizativa como por ejemplo supuestos falsos no desafiados, mitos corporativos, o tabús corporativos que impiden una apreciación correcta del entorno y sus oportunidades y amenazas. (Gilad, 1994, p. 19).

Por otra parte existen empresas que por tamaño, tipología (posición en que se encuentran en la cadena de valor) y el sector o mercado que sirven¹⁷, tienen un conocimiento suficiente del entorno con un sistema simple de IC (por ejemplo, concentrándose en un número limitado de elementos clave). No creemos, por lo tanto que todas las empresas necesiten del mismo tipo de sistema de IC ni tengan que emplear una cantidad de recursos similar en esta actividad.

Nuestra investigación apunta a la existencia de 3 grupos de empresas en la muestra de multinacionales:

- 1 las que tienen un sistema de IC (45,7%), muy probablemente con plena justificación,
- 2 las que no tienen un sistema formalizado de IC, pero que por factores internos o externos no tienen necesidad de ponerlo en práctica; éstas cubren sus necesidades con un sistema más sencillo pero suficiente.
- 3 las que no poseen un sistema de IC pero cumplen, quizá sin saberlo, con

(16) PriceWaterhouseCooper (2001), p. 6.

(17) El grupo de las multinacionales de nuestra encuesta está compuesto por empresas de tamaños distintos. Por ejemplo, en ella se encuentran grandes empresas del sector químico-farmacéutico junto a Pymes que producen corcho para el sector del vino. Es posible identificar hasta 20 indicadores sectoriales y organizativos que pueden ayudar a determinar el grado de necesidad de establecer un programa de IC sistemático por parte de una empresa (Comai, 2002).

los requisitos que justifican su implantación; las empresas de este grupo son deficitarias en materia de IC, y por lo tanto sufren una desventaja competitiva debido a esta limitación.

Sería interesante poder establecer los porcentajes de empresas que se hallan en este último grupo en cada sector. Sin embargo, el fenómeno de la competencia global hace temer que cada vez más, un porcentaje mayor de nuestras empresas, se vea enfrentado con la necesidad de implantar un sistema de IC o sufrir una desventaja.

A esta tendencia no es ajena la incidencia de los gobiernos de países desarrollados, que ven a sus empresas, especialmente multinacionales, como un instrumento para asegurar el bienestar de sus ciudadanos, gracias a la creación y la apropiación de valor por parte de sus compañías. El reciente anuncio del próximo nombramiento en Francia de un alto responsable de inteligencia económica, que pasará a “sintetizar la información disponible, organizar su difusión y suscitar acciones apropiadas”, con el apoyo de todas las agencias del Estado francés involucradas en el terreno de la “inteligencia, la información y la acción económica”; es una muestra, entre otras, del cambio de actitud de los poderes públicos y de su papel en materia de IC¹⁸. Un número creciente de empresas deberán considerar a la inteligencia competitiva como una herramienta imprescindible.

(18) La Gaceta de los Negocios (edición digital), 3/12/2003, Sección Economía Internacional.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Aguirre J. y Vilá J. (1993), *SPRI y la función de inteligencia en la empresa*. Caso IESE.
- APQC (2000), *Managing Developing a Successful Competitive Program*. Huston, APQC .
- Baiget, T. (1999), *Mercado de la información electrónica en Europa en 1997*. DGXIII de la Comisión Europea y Programa Info2000. MSSStudy II, Parte española del Estudio. (<http://www.asedie.es>)
- Brown, S. W., Fisk, R. P. y Bitner, M. J. (1994), "The Development and Emergence of Services Marketing Thought. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, n. 1, pp. 21-48.
- Centro de estudios Económicos Tomillo (2000), *Las empresas innovadoras españolas*. Centro de estudios Económicos Tomillo. (<http://www.tecnologica.net/Las%20empresas%20innovadoras%20españolas.pdf>) .
- Cetisme (2003), *Economic Intelligence: A Guide For Beginners and Practitioners*, CETISME project: Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium-sized Enterprises, Comisión Europea - V Programa Marco <http://www.madrimasd.org/CirculosInnovacion/cetisme.asp>.
- CIDEM (2002a), *Guia per gestionar la innovació: Part I Diagnosi*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. (<http://www10.gencat.es/cidem/fitxers/publicacions/Guiainnovaciocat.pdf>).
- CIDEM (2002b), *Guia de gestió de la innovació: Part II Gestió de projectes*. Barcelona: Generalitat de Catalunya (<http://www10.gencat.es/cidem/fitxers/publicacions/guiaGestioedeprojectes.pdf>) .
- CIDEM (2003), *Guia de gestió del coneixement*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Cleland, D. I. y King, R. (1975), "Competitive Business Intelligence System". *Business Horizons*, pp. 19-28.
- Comai, A. (2002), *Modelo de 3E. Modelo de estudio de las necesidades*. Modelo elaborado para el 1er Seminario de Inteligencia Competitiva en el Instituto Superior de Marketing (ISM).

- Comisión Europea (2001), *InfoAct - Información para la Acción*. Comisión Europea <http://www.madrimasd.org/CircuitosInnovacion/infoact.asp>).
- Comisión Europea (2003), *Economic Intelligence: A Guide For Beginners and Practitioners*. Comisión Europea (<http://www.madrimasd.org/CircuitosInnovacion/cetisme.asp>).
- Diffenbach, J. (1983), "Corporate Environmental Analysis in Large U.S. Corporations". *Long Range Planning*, Vol. 16, pp. 109-116.
- Fahey, L. y King, W. R. (1977), "Environmental Scanning for Corporate Planning". *Business Horizons*, Vol. 20, No. 4, pp. 61-71.
- Fontrodona, J. y Hernández, J. M. (2001), *Les multinacionals industrials catalanes 2001*. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Direcció General d'Indústria.
- Fuld, L. M. (1985), *Competitor Intelligence, How to Get It; How to Use It*. New York: John Wiley.
- Fuld&Company (2003, A), *Intelligence Software Report 2003*. Véase también: <http://www.fuld.com>.
- Fuld&Company (2003, B), *Early Warning: Management Need... Management Failure*. Véase también: <http://www.fuld.com>.
- Galve Górriz, C. y Salas Fumás, V. (2003), *La Empresa Familiar en España: Fundamentos Económicos y Resultados*. Madrid: Fundación BBVA, Junio.
- Ganesh, U.; Miree, C. E. y Prescott, J. (2003), "Competitive Intelligence Field Research: Moving the Field Forward by Setting a Research Agenda". *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-12.
- García Sicilia F. (1997), "Inteligencia Competitiva", en Pilar Cid y Jaume Baró (editores), *Anuari SOCADI de Documentació i Informació*, pp. 171-175.
- Gilad, B. (1994), *Business Blindspots*. Danvers, MA: Probus.
- Giménez, E. y Román, A. (2001), "Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información". *El Profesional de la Información*, Vol. 10, No. 5, pp. 11-20.
- Graef, J. (1997), "Using the Internet for Competitive Intelligence: A Survey Report". *Competitive Intelligence Review*, Vol. 8, No. 4, pp. 41-47.
- Herring, J. P. (1999), "Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs". *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 4-14.
- Hershey, R. (1980), "Commercial intelligence on a shoestring". *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 5, pp. 22-30.
- Jaffe, E. D. (1979), "Multinational Marketing Intelligence: An Information

- Requirements Model". *Management International Review*, Vol. 19, pp. 53-60.
- Kalb, K. (2001), *Core Competencies for the CI Professional: A Practitioner's View*. Presentación realizada en el "Sixth Annual SCIP European Conference" en Munich.
- Lesca, H. (1991), *Información y cambio en la empresa*. Fundacio EMI, Gestión 2000.
- Li, E. Y. (1997), "Marketing information system in small companies". *Information Resources Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 27-35.
- Maroto, J. A. (1998), *Directorio de fuentes de información para el estudio de las empresas españolas*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas para la investigación económica y social.
- Miller, S. H. (2001), "Special Report: First CI Academic Conference Focuses on Skills". *Competitive Intelligence Magazine*, Vol. 4, No. 2, pp. 1.
- Míree, C. E. y Prescott, J. E. (2000), "TAP-IN to strategic and tactical intelligence in the sales and marketing functions". *Competitive Intelligence Review*. Vol. 11, No. 1, pp. 4-16.
- Palomeras, N. (2002), "Internet, el mejor medio para espiar a los competidores". *Expansion* Madrid, de 14 de Junio.
- Palop, F. y Vicente, J. M. (1999), *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española*. Editado por: Fundación COTEC, estudio n. 15.
- Palop, F. y Vicente, J. M. (1999), *Vigilancia Tecnológica*. Editado por: Fundación COTEC, estudio n. 14.
- Portela, P. (1999), *La información económica en España*. Publicado en ASEDIE - (www.asedie.es/articulos/portela.htm).
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. Nueva York: The Free Press. Versión en español (1985): Estrategia Competitiva; C.E.C.S.A.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press. Versión en español (1987), *Ventaja Competitiva*. C.E.C.S.A.
- Postigo, J. (2000), *Competitive intelligence in Spain: an investigation into current practices and future possibilities*. Henley Management College, Tesina. Este trabajo puede ser obtenido a través de: http://www.incontrointeligencia.com/rec_res.html.
- Postigo, J. (2001), "La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras". *El Profesional de la*

Información, Vol.10, No.10, pp.4-11.

- Prescott, J. E. y Miller, S. H. (2001), *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lesson from the Trenches*. John Wiley & Sons.
- Prescott, J. E. y Bhardwaj, G. (1995), "Competitive Intelligence Practices: A Survey". *Competitive Intelligence Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 4-14.
- PriceWaterhouseCooper (2001), *Estudio sobre la Situación Actual y las Perspectivas de la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual España - 2001*. Madrid, PWC. Véase también: http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/Estudio_GC_PwC.pdf
- Raymond, L. y Lesca, H. (1995), *Evaluation and Guidance of Environmental Scanning in SMEs: An Expert System Approach*. Libro presentación conferencia "Academy of Business Management", Reno, Nevada, pp. 539-546.
- SCIP (1998), *CI Analytical Tools: How Effective Are They?*. Encuesta realizada sobre los miembros de SCIP y realizada por The Pine Ridge Group, Inc. y T.W. Powell Company. Véase: <http://www.scip.org/ci/analysis.asp>
- SCIP (2001), *Competitive Intelligence Professionals Salary Survey*. Encuesta realizada sobre los miembros de SCIP y realizada por SCIP (<http://www.scip.org/ci/salexec.asp>).
- SEDISI y DMR (2001), *Las tecnologías de la sociedad de la información en la empresa española*. SEDICI (http://www.sedisi.es/06_index.htm)
- Sisodia, R. (1992), "Marketing Information and Decision Support Systems for Services". *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No.1 pp. 51-64.
- Solé, F.; Valls, J. y Condom, P. (2003), *Èxit de mercat i innovació*. CIDEM, Col·lecció d'estudis.
- Stanat, R. (1990), *The intelligence Corporation*. Amacom - American Management Association, New York.
- Tena, J. (1992), *El entorno de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Tena, J. y Comai, A. (2001), "Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual". *El profesional de la Información*, Vol. 10, No. 5, pp.4-10.
- Tena, J. y Comai, A. (2003), "Cómo la inteligencia competitiva apoya a la innovación". *Puzzle - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, Vol. 2, No. 8, pp. 14-18 (<http://www.revista-puzzle.com>).
- Tena, J. y Comai, A. (2004), "Inteligencia Competitiva en Ferias y Congresos: ¿Cómo obtener la mejor información de una feria o evento comercial?". *Puzzle - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, Vol. 3, No. 9,

- pp.18-24 (http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sum_9.htm).
- Tena, J. y Comai, A. (2004), *La Inteligencia Competitiva en las Mejores Prácticas Españolas*. En fase de desarrollo.
- Terré, E. (2002), *Guia de gestió de la innovació Part I: Diagnosi*. Barcelona: CIDEM.
- Tyson, K. (1998), *The Complete Guide to Competitive Intelligence: gathering analyzing and using competitive intelligence*. Chicago, Kirk Tyson International Ltd.
- Vicens, J. (1995), *La Investigación de Mercado en la Empresa Española*. Instituto L. R. Klein, Universidad Autónoma de Madrid.
- Walle, A. H. (1999), "From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus?". *Management Decision*, Vol. 37, No. 6 pp. 519-525.
- Williamson, P. J. (2003), "Strategy Innovation", en Faulkner, D.O. & Campbell, A. (compiladores) (2003), *The Oxford Handbook on Strategy*, Vol. II: Corporate Strategy, pp. 349-379.

ANEXO I
CARTA DE PRESENTACIÓN



BANCO PÁEZ S.P.A.

Santo Domingo, 12 de febrero de 2013.

Apreciado Sr.:

Desde la Universidad Tecnológica de las Américas recibiendo una invitación de un colega, colega de la Ingeniería Computativa (IC) en los siguientes términos: (ver el anexo para el detalle).

El evento llamado como "La Ingeniería Computativa en el Medio Ambiente" que se celebrará en el día de mañana sábado 14 de febrero en la IC y se trata de un evento de carácter científico y técnico de información del sector de la computación, para un grupo específico de empresas privadas que han estado involucradas en el desarrollo de proyectos.

Por tal motivo me gustaría saber de su colaboración para exponer una ponencia respecto al desarrollo de proyectos de ingeniería de software.

Para la fecha de realización de la reunión he enviado el siguiente correo electrónico al correo de el ingeniero Jorge Gómez, ingeniero de sistemas (JG@UCA.EDU) para que me informe de la posibilidad de exponer en el evento.

El resultado de la investigación será publicado en una revista académica en formato digital, que será enviada a todas las empresas participantes. De acuerdo a que el evento será disponible hasta mediados de febrero de este año y en la presentación de los resultados, la empresa será invitada a participar. Durante la ocasión habrá la oportunidad de conocer como empresa expositoras entre las más importantes de IC.

Quedo a la espera de su respuesta para el cumplimiento de una de mis obligaciones académicas.

Atentamente,

Jorge Gómez

Jorge Gómez

Director de la Escuela de Ingeniería de Sistemas, Computativa
 Universidad Tecnológica de las Américas

Antonio Cortes

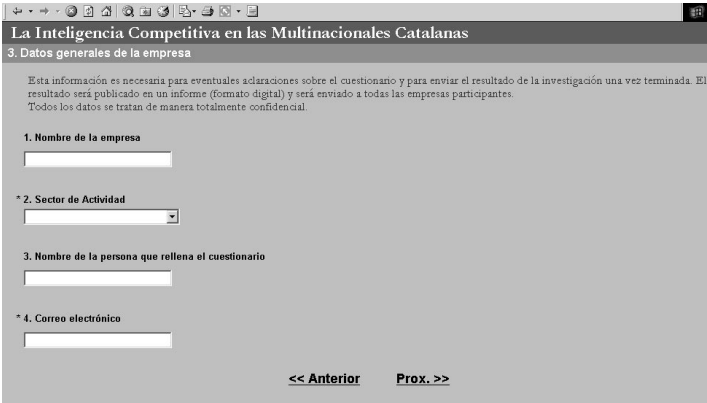
Antonio Cortes
 M.Sc. en Informática

ANEXO II

CUESTIONARIO

ANEXO II - CUESTIONARIO

El cuestionario empleado en la encuesta fue un formulario, compuesto por un total de 10 páginas en formato HTML, accesible únicamente desde internet (véase pantalla ejemplo en la siguiente figura). La preguntas utilizadas fue de tipo cerrado. Esta solución nos permitió poder recoger y enviar invitación a participar en un modo rápido, flexible y económico.



The screenshot shows a web browser window displaying a questionnaire. The title bar of the browser reads "La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas". The page content is as follows:

3. Datos generales de la empresa

Esta información es necesaria para eventuales aclaraciones sobre el cuestionario y para enviar el resultado de la investigación una vez terminada. El resultado será publicado en un informe (formato digital) y será enviado a todas las empresas participantes. Todos los datos se tratan de manera totalmente confidencial.

1. Nombre de la empresa

* 2. Sector de Actividad

3. Nombre de la persona que rellena el cuestionario

* 4. Correo electrónico

Navigation buttons: << Anterior Prox. >>

A continuación exponemos todos los contenidos del cuestionario aunque el formato del formulario no refleja exactamente el formato en internet.

Cuestionario: La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas

Datos generales de la empresa

Esta información es necesaria para eventuales aclaraciones sobre el cuestionario y para enviar el resultado de la investigación una vez terminada. El resultado será publicado en un informe (formato digital) y será enviado a todas las empresas participantes. Todos los datos se tratan de manera totalmente confidencial.

1. Nombre de la empresa
2. Sector de Actividad (*)

(Minería y derivados, Petróleo y derivados, Agua, Gas y Electricidad, Industria Química, Industria Farmacéutica, Ind. Metalúrgicas y Siderúrgicas, Alimentación, bebidas y tabaco, Construcción, Textil, Informática y TIC, Cuero y calzado, Madera y muebles, Turismo y hostelería, Telecomunicaciones, Otros.)

3. Nombre de la persona que rellena el cuestionario
4. Correo electrónico

El departamento y sus características

5. ¿Tiene su empresa un departamento que recoge la información sobre la competencia y el mercado?

(Si o No)

6. ¿Cómo se denomina el departamento en la Empresa?

- Centro de Información
- Centro documental
- Investigación de Marketing
- Centro de Inteligencia Competitiva

- Departamento de estudio corporativo
- Departamento soporte a la planificación
- Otros (especificar abajo)

7. ¿En cuál de las siguientes categorías puede ser clasificado el departamento?

- Centralizado,
- Parte de un departamento existente,
- Único al servicio de un solo departamento
- Otro - especificar abajo)

8. ¿Cuántas personas trabajan a tiempo completo en el departamento?

(1, 2, 3, 4, 5, 6 más de 6)

9. Indique cuales de estas actividades realiza el departamento

- Definición de las necesidades y planificación de los proyectos,
- Búsqueda o Investigación de la información
- Clasificación y catalogación de la información
- Análisis de la información
- Distribución de la información
- Protección de la Información y Contrainteligencia
- Estudio y mejora de las prestaciones del departamento

Definición de las necesidades y Planificación

10. ¿A qué departamento u órgano de la empresa se le suministra la información?

- Consejo de Administración (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Planificación estratégica (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Dirección financiera (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Dirección de marketing (muy raramente, raramente, con frecuencia,

- bastante, mucho)
- Desarrollo de negocio o Product Managers (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Fuerza venta (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Producción y procesos (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Investigación y desarrollo -I+D (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Desarrollo de producto (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)

11. ¿Cuáles de estos proyectos tiene que ejecutar el departamento?

- Resolver a peticiones de los decisores (1 día máximo de trabajo)
- Proyectos de investigación de muy corta duración (0-4 semanas)
- Proyectos de duración media (más de un mes y menos de 6)
- Proceso sistemático: vigilancia constante del entorno, competidores, mercado, sector...
- Otro (indique cuál)

12. Sobre el total de la información que el departamento elabora, existen consultores o agentes externos que trabajan en algún proyecto de investigación puntual? - Ej. investigación de mercado en el extranjero o investigación privada

(Sí, No)

Búsqueda de la Información

13. ¿Qué tipo de información busca el departamento y con qué frecuencia?

- Estadísticas económica/empresarial (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Situación general del entorno (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Regulación, legal y fiscal (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)

- Información sectorial y/o de mercado (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Competidores (directos, indirectos o potenciales) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Otras empresas (proveedores, distribuidores, etc.) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Financieras y de Crédito (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Productos (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Científica y/o técnica (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Consumidores y/o Clientes (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Tecnológicas (patentes, procesos, etc.) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Sobre un país (riesgo) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Import/export (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)

14. ¿Cuál es el valor relativo que cada fuente aporta generalmente a los proyectos de investigación?

- Prensa y/o Revistas (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
- Base de datos en-línea (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
- Directorios en CD/ROM (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
- Fuentes en Internet (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
- Informes externos (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
- Contactos externos (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
- Clientes y proveedores (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
- Personal interno (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)

15. ¿Con qué frecuencia el departamento emplea los siguientes medios para buscar la información?

- Internet y suscripciones - web y e-mail (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)

- Conexión en-línea - BBDD, CD-rom, etc. (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Documentación y suscripciones (periódicos, informes, etc.) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Entrevistas y conversaciones telefónicas (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Directamente (observaciones, entrevistas, conversaciones cara a cara, etc.) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)

16. ¿A cuáles de las siguientes fuentes internas Ud. acude habitualmente para buscar información?

- Fuerza venta (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- Biblioteca corporativa (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. I+D (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. Servicio al consumidor (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. RRHH (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. Comunicación (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. Compras (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. Producción (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. Finanzas y crédito (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)
- dep. Legal (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante, mucho)

17. ¿Utiliza la empresa algún tipo de herramienta para simplificar la tarea de búsqueda?

(No, Si)

18. ¿Qué herramienta o sistema emplea el departamento para almacenar los datos o la información?

- Base de datos en red (via Intranet)
- Aplicación/BBDD específica
- Excell
- Access
- Otra (especificar)

III. Análisis de la información

19. Si su departamento realiza tareas de análisis de la información , ¿Cuáles son los modelos mas empleados?

- DAFO (Fuert.-Deb. y Opp.-amenazas) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- 5 Fuerzas (Porter) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Estudio del entorno general (PEST/STEP) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Juegos de guerra o simulaciones (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Estudio de escenarios o previsión (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Análisis financiero (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Análisis de los recursos y capacidades de los competidores (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Análisis y estudio de patentes (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Creación de perfiles de los competidores (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Comparación de productos (características, precios...) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Ingeniería Revertida (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Benchmarking (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)

mucho)

20. ¿Usted diría que su departamento juega un papel importante en el análisis de la Información?

(Si, No o No lo sé)

21. ¿Usted diría que la Inteligencia Competitiva tiene un papel importante en la formulación y planificación de la estrategia corporativa de su empresa?

(muy baja, baja, media, alta, muy alta, no lo sé)

22. ¿Cuáles son los principales objetivos de la actividad de información en su empresa?

- Conocer quien es la competencia o los potenciales contendientes (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Definir nuevos clientes (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Apoyo a las negociaciones (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Conocer la tecnología emergente y vigilarla (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Mejorar las ventas (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Apoyo a la acción táctica (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Estudiar los productos de la competencia (característica, precio, etc.) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Estudiar los mercado y clientes/consumidores (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Realizar una “Due Diligence” (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Alimentar el sistema de alerta temprana (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Apoyo a la dirección estratégica (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Anticipar los acontecimientos del entorno general (muy raramente,

raramente, con frecuencia, bastante o mucho)

IV. Distribución y almacenamiento de la información

23. ¿Qué herramientas o medios utiliza su departamento para distribuir la información?

- e-mail (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Fax (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Internet/Intranet o web y documentos electrónico (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Informes en papel (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Boletines (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Sistemas de Alertas Tempranas (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- Presentaciones formales (cara a cara) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)
- A voz (informal) (muy raramente, raramente, con frecuencia, bastante o mucho)

24. ¿Tiene la empresa una intranet específica dedicada a la Inteligencia por medio de la cual se distribuye y se recupera la información?

(Si, Parcial, No Otra (especificar))

V. Evaluación de los beneficios y retroalimentación

25. ¿Qué tipo de sistema o método emplea el departamento para obtener una evaluación de los resultados?

- Evalúa periódicamente el valor aportado por parte del departamento (Nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante siempre/casi siempre)
- Adjunta un Formulario para obtener una respuesta después de cada

entrega de información (Nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante, siempre/casi siempre)

- Realiza encuentros formales con los usuarios/decidores (Nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante siempre/casi siempre)
- Pregunta el resultado a los directivos (Nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante siempre/casi siempre)
- Recibe comentarios informales de parte de los decisores (Nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante, siempre/casi siempre)

26. ¿Qué tipo de evaluación adopta la empresa para definir los resultados?

- Evalúa económicamente el impacto (nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante o siempre/casi siempre)
- Define un nivel de satisfacción global (nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante o siempre/casi siempre)
- Intenta “tangibilizar” los beneficios (nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante o siempre/casi siempre)
- Determina los beneficios específico (nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante o siempre/casi siempre)
- Recoge anécdotas, incidencias y narraciones (nunca/casi nunca, raramente, con frecuencia, bastante o siempre/casi siempre)

VI. Protección, Ética y Actividades de soporte

27. ¿Realiza el departamento las siguientes actividades?

- Establecimiento de un Código Ético (no, Está planificada, En fase de implementación, SI! Hace poco, SI! Hace tiempo)
- Protocolos de procesos de IC (no, Está planificada, En fase de implementación, SI! Hace poco, SI! Hace tiempo)
- Definición de un protocolo de Seguridad (no, Está planificada, En fase de implementación, SI! Hace poco, SI! Hace tiempo)
- Actividades de Contrainteligencia (no, Está planificada, En fase de implementación, SI! Hace poco, SI! Hace tiempo)
- Auditoría de Inteligencia Competitiva (no, Está planificada, En fase de implementación, SI! Hace poco, SI! Hace tiempo)
- Actividades de formación y sensibilización interna sobre la IC (no,

Está planificada, En fase de implementación, SI! Hace poco, SI! Hace tiempo)

Datos Personales y sobre el puesto de Trabajo

28. Nombre y Apellidos del Responsable

29. e-mail:

30. Cargo actual:

- Formación (Diplomado, Licenciado, Master, o Doctor)
- Título más alto (Documentación, Dirección de Empresa Empresarial, Economía, Informática, Estadística, Ingeniería, Biología, Química o Farmacia)

31. ¿Cuántos años de experiencia tiene Usted en la Información Competitiva?

(-1, 1-2, 2-5, 5-10, más de 10)

ISBN 84-609-0672-8

