



## INTELIGENCIA COMPETITIVA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Carlos Javier de las Heras Rosas, chr@uma.es, Universidad de Málaga  
Juan Herrera Ballesteros, juanherrera@uma.es, Universidad de Málaga

**RESUMEN:** En un mundo global caracterizado por una rivalidad tanto entre empresas como entre países, donde las guerras se desarrollan cada vez más en el terreno económico, la competencia adquiere un protagonismo especial. Es vital para el empresario dominar toda la información y el conocimiento que tengan un interés estratégico, así como optimizar sus modelos de análisis para poder anticiparse a las amenazas, y aprovechar unas oportunidades que, cada vez con más frecuencia, ocurren y son conocidas en tiempo real, siendo la Inteligencia Competitiva la herramienta más adecuada para conseguir este propósito.

El objeto de este documento es presentar un modelo operativo, sistemático y viable, que permita implementar la Inteligencia Competitiva dentro de una organización desde una perspectiva estratégica. Para ello, se ha diseñado un Sistema de Inteligencia Competitiva (SIC) que sea aplicable y flexible, en un estadio inicial, a una pequeña y/o mediana empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Inteligencia Competitiva, Triple Hélice, Dirección Estratégica, Inteligencia Económica.

**ABSTRACT:** In a global world characterized by competition both between companies and between countries, where wars are increasingly taking place in the economic field, the competition acquires a special protagonism, and it becomes vital for the businessman to dominate all the information and the knowledge that have a strategic interest, as well as to optimize his models of analysis to be able to anticipate the threats, and to take advantage of opportunities that, more and more frequently, occur and are known in real time, being the Competitive Intelligence the most suitable tool to obtain this purpose.

The objective of this document is to provide an operative model, systematic and viable, that allows to implement the Competitive Intelligence within an organization from a strategic perspective. To this end, a Competitive Intelligence System (CIS) has been designed to be applicable and flexible in an initial stage, to a small and/or medium enterprise.

**KEYWORDS:** Competitive Intelligence, Triple Helix, Strategic Management, Economic Intelligence.

---

### 1. INTRODUCCIÓN

La globalización presenta nuevos desafíos que elevan considerablemente la complejidad del entorno que rodea tanto a países como empresas. De forma más concreta, la economía global ha tenido efectos directos en la competitividad y en la seguridad, lo que ha modificado estos conceptos, así como sus planteamientos.

En un mundo donde la competencia se da tanto entre empresas como entre países y las guerras se desarrollan cada vez más en el terreno económico, el concepto de Seguridad Nacional adquiere una nueva y ampliada dimensión, englobando tanto a la Economía de un país como a sus empresas. De hecho, la seguridad económica es parte integral hoy en día de la Seguridad Nacional. Las agresiones por parte de Estados, grupos o empresas rivales para obtener información que les permitan alcanzar ventajas competitivas se convierte ahora más que nunca en una amenaza de primer orden. El entorno empresarial actual es mucho más complejo, donde los intereses de los operadores externos generan un entorno dinámico y cambiante (Dunphy y Benn, 2013). Los países y sus empresas tienen que hacer frente a riesgos y amenazas a su seguridad que no pueden afrontar con sus únicos medios, siendo necesaria la cooperación-colaboración. Necesitan desarrollar esfuerzos complementarios, sinérgicos, interactivos y orientados a la consecución de objetivos e intereses

compartidos ya que dentro de la seguridad económica, se incluye también la seguridad empresarial (Gonzalvo, 2015; Tuan 2016).

En este escenario, las empresas también se ven afectadas por factores derivados de dicha complejidad, como son, entre otros, el futuro de la Unión Europea, la guerra comercial, acciones de influencia hostiles, el espionaje industrial o el empleo de técnicas de competencia agresivas por parte de otras empresas para desviar al cliente, por lo que es vital para el empresario conocer y gestionar de forma eficaz toda la información que tenga un interés estratégico, especialmente la relativa a los competidores, a la industria y a los clientes. Para ello, las empresas no pueden basar su éxito en la información, sino en un manejo inteligente de la misma que les permita tomar decisiones.

No obstante, dadas las limitaciones propias de una empresa, muchas veces no es posible acceder o disponer de un conocimiento preciso, fiable y oportuno sobre ciertas cuestiones estratégicas, por lo que se precisa un entendimiento entre Estado y empresa donde ambos compartan e intercambien información y conocimiento, y aprovechen las sinergias y oportunidades de esa necesaria colaboración. Para este propósito, los autores abogan por el empleo de la triple hélice (Etzkowitz y Leydesdorff, 1995) para establecer puentes entre el sector público y el privado, y para que las empresas utilicen la influencia para posicionarse (Juillet, 2012).

En resumen, la protección y defensa de los intereses económicos y empresariales de los países ocupa un lugar prioritario entre las potencias más desarrolladas, siendo la inteligencia económica (IE) y competitiva (IC) las herramientas estratégicas clave para lograr estos objetivos, entendiendo por Inteligencia, una recopilación de conocimiento que ha sido verificado, analizado y aplicado en la organización para tomar decisiones. Consideramos, por tanto la IC como una disciplina de carácter estratégico, empleando el paradigma de la Dirección Estratégica para su desarrollo. La IC permite a una organización un mejor entendimiento del entorno de los negocios y de la industria, así como un aprendizaje continuo de las estrategias corporativas y de negocio de los competidores. Además disminuye el riesgo inherente en la elección de las estrategias competitivas para una organización, lo que la convierte en básica para lograr el éxito en las condiciones de competencia actuales.

En el presente trabajo se propone un Sistema de Inteligencia Competitiva que sea aplicable a cualquier pyme y le permita optimizar la toma de decisiones a nivel estratégico. Los autores quieren hacer constar que se ha optado por presentar un modelo en un estadio inicial para incentivar su utilización por parte del empresario. Se pretende que la aplicación de dicho modelo en el seno de una empresa no suponga un incremento de costes ni cambios estructurales que puedan desincentivar a su utilización. Se trata, por tanto, de una herramienta simple, adaptativa, flexible y que le permita comenzar a aplicar la inteligencia dentro de una pyme para que, una vez que los directivos tomen conciencia de su potencialidad, amplíen las líneas y el alcance de dicho sistema.

Como antecedente a este modelo, y con objeto de validar su idoneidad, los autores diseñaron un sistema de alerta temprana a dos empresas de perfiles y sectores diferentes, con el objeto de establecer aquellas líneas de monitorización continua que deberían dar respuesta a los requerimientos de carácter estratégico. Se utilizaron dos empresas muy distintas entre si, para de esta forma localizar un nexo que permitiera establecer unas líneas comunes utilizables por cualquier empresa en la optimización de sus decisiones estratégicas.

El diagnóstico se llevó a cabo en dos organizaciones representativas de la generación de riqueza en muchos países, una de base tecnológica ubicada en el Parque Tecnológico de Andalucía, y un hotel vacacional de categoría superior ubicado en la Costa del Sol. Tras su estudio, apoyándonos tanto en el Análisis Estratégico como en la Teoría de Recursos y Capacidades, establecimos unas líneas de monitorización comunes que permitirían sostener un Sistema de Alerta Temprana para cualquier organización. Cabe señalar que no son las únicas líneas posibles, evidentemente, cada organización debe decidir si necesita añadir más líneas. No obstante, sí deben ser líneas fundamentales para cualquier empresa. De esta forma, presentamos un modelo adaptativo, flexible y resiliente a las necesidades particulares de cada organización.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para poder contextualizar nuestro objetivo, y con objeto de posicionar esta disciplina en un contexto estratégico, es necesario definir tanto la terminología como sus implicaciones. En líneas generales, inteligencia es información debidamente procesada para convertirla en conocimiento que permita apoyar la oportuna toma de decisión de un usuario concreto en unas circunstancias determinadas. Es un activo intangible de gran valor en muchos ámbitos y que se apoya en el conocimiento. Por tanto, la inteligencia es la aplicación de conocimiento para integrar, interpretar, analizar y evaluar información relevante para un hecho

determinado que suponga una amenaza o una oportunidad para una empresa o para un país. La inteligencia se convierte así en el producto. Se trata de evaluar un objetivo para alinear las decisiones y acciones que aprovechen las oportunidades y contrarresten las amenazas. Pero no sólo ofrece conocimiento sobre el entorno, también orienta a las empresas para que interactúen con este.

Se pueden encontrar muchos adjetivos para el término inteligencia. Su carácter multidimensional conduce a distintas tipologías; inteligencia de mercado, inteligencia de competidor, inteligencia tecnológica (Deschamps y Nayak, 1995), inteligencia estratégica y social (Rouach y Santi, 2001), o inteligencia estructural-organizacional (Zangoueinezhad y Moshabaki, 2009). Realmente se sabe poco sobre las actividades de IC dentro de una organización, existen algunos casos donde se ha buscado su relación con el rendimiento de la organización (Adidam, Banerjee y Shukla, 2012). La gran mayoría de investigaciones existentes se han llevado a cabo en mercados desarrollados de EE.UU y Europa (Pirttimäki, 2007; Smith y Kossou, 2008; Subramanian e IsHak, 1998), o bien en mercados emergentes como India (Adidam et al., 2012) y China (Bao, Tao y Dai, 1998; Tao y Prescott, 2000), estas investigaciones son y han sido beneficiosas para el desarrollo de la literatura sobre la IC (Tahmasebifard, 2018) pero resultan insuficientes para evaluar la influencia de la IC en el desempeño de las empresas. Existe aún una falta de cultura organizacional respecto a la IC y su aplicación en la pequeña y mediana empresa, la intención de este artículo es desarrollar una herramienta asequible para que las pequeñas organizaciones accedan a este instrumento en la búsqueda del mantenimiento y mejora de sus organizaciones.

Si bien nuestro trabajo se centra en proponer un sistema de IC en un estadio inicial, el funcionamiento correcto de este sistema implica una interacción y retroalimentación continua con recursos procedentes del Estado. Por ello, definiremos brevemente qué tipo de inteligencia elaboran los países para, a continuación, centrarnos en nuestra propuesta de modelo.

### **Inteligencia Económica**

La inteligencia económica, es una actividad multidisciplinar que abarca la identificación, búsqueda, obtención, valoración, elaboración y difusión de información financiera, económica y empresarial relevante para una organización (país, empresa o Centro). Es una inteligencia impulsada por los Estados para velar por la Seguridad Nacional en su dimensión de defensa de los intereses nacionales de individuos, empresas e industrias estratégicas dentro y fuera del territorio nacional. De hecho, uno de sus objetivos clave es el fomento de la competitividad, así como la protección y la ampliación de la influencia de un Estado y sus empresas a nivel internacional mediante el asesoramiento en sus decisiones y el apoyo en el ámbito económico (Diccionario LID, 2013, Díaz Fernández y Bleuca, coords). En definitiva, persigue obtener conocimiento que permita optimizar la toma de decisiones e influir en el entorno para posicionar a las empresas de un país (Arroyo y Martínez, 2016) por medios legales (Ortega, Arroyo y Larrosa, 2015). Cada vez son más los países que colocan la defensa de los intereses económicos en el centro de la política exterior, empleando la Inteligencia Económica como herramienta de protección y defensa.

Centrándonos en el ámbito empresarial, los empresarios necesitan seguridad económica, seguridad jurídica y seguridad para la protección del conocimiento como intangible estratégico. Y es aquí donde toma protagonismo la Inteligencia Económica, pues es responsabilidad del país garantizar a sus empresas esta seguridad en todas sus dimensiones.

### **Inteligencia competitiva**

La IC hace uso de los mismos principios, procesos y técnicas que la IE, pero aplicados a la empresa y ajustados a las demandas y peculiaridades de éstas. Una empresa dispone de inteligencia cuando emplea la información a su alcance para entender cuál es su situación real y la de su entorno en el actual contexto de alta incertidumbre y globalización, y se emplea en el proceso de toma de decisiones para gestionar el riesgo, anticiparse a las amenazas y detectar (o en su caso crear) oportunidades, alcanzando así una posición de ventaja frente a sus competidores. “Se trata de planificar, seleccionar y obtener información procedente de diversas fuentes, analizarla, contrastarla, integrarla y presentarla de forma útil al nivel que tenga que tomar una decisión. Por tanto se trata no sólo de conocer lo que está pasando (algo que es posible conseguir sin demasiado esfuerzo en la era de la información en la que nos encontramos) sino de entender su significado y actuar en consecuencia” (Sánchez, 2015).

En este sentido, la IC incluye la obtención, análisis, interpretación y evaluación de información relevante para una empresa sobre sus clientes, sus competidores, la estructura y dinámica de su industria (Fleisher y

Bensoussan, 2007; Soilen, 2014), las fuerzas competitivas que actúan en el mercado, las innovaciones tecnológicas y organizativas, y el contexto económico, tecnológico, jurídico (González Cussac, 2013) y la vigilancia de los cambios que se producen en estos marcos.

El objetivo es que una empresa pueda identificar de forma proactiva, tendencias y transformaciones en el entorno, detectar y prevenir amenazas, identificar y aprovechar oportunidades. En este sentido, la IC está vinculada con la inteligencia de naturaleza estratégica y con la Gestión del Conocimiento (McGonagle y Vella, 1998; Erickson y Rothberg, 2013; Montgomery & Weinberg, 2008). Desde este punto de vista, la inteligencia puede ayudar en áreas donde los directivos desean una ventaja competitiva sostenible. En esta línea, optamos por colocar a la inteligencia en un nivel estratégico, y así pasar a formar parte del pensamiento organizativo. La IC no sustituye a las áreas de investigación de mercados, planificación estratégica, marketing, análisis financiero y seguridad, sino que refuerza y apoya los requerimientos de una toma de decisiones continua en estas funciones y las necesidades de sus directivos clave. Por ello, la inteligencia es ya un ingrediente perfectamente legal y creciente en la formulación de la estrategia corporativa (Davis, 1997).

Por tanto, gracias a la IC, la empresa se adapta al entorno para mejorar su posición frente a sus competidores y alcanzar el éxito. La inteligencia permite la preparación de las estrategias y tácticas de una empresa, el desarrollo de políticas de innovación para aprovechar oportunidades, la implantación de medidas adecuadas para prevenir o reducir riesgos (Fernández, 2016) e impactos de amenazas, así como la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones convenientes para lograr la ventaja competitiva (Qiu, 2008).

El análisis de la información es un aspecto clave. Análisis no es sólo la reorganización de datos e información en un nuevo formato, sino también el proceso de aplicar el razonamiento y técnicas analíticas para convertir e interpretar las líneas clave en un producto que permita la toma de decisiones.

### **La Triple Hélice**

Para poder beneficiarse de los ingentes recursos públicos existentes en un país, una empresa debe establecer nuevas formas de cooperación entre gobierno y universidad para el intercambio de conocimiento y, por ende, de relaciones.

La triple hélice es un modelo descriptivo y normativo, elaborado por Etzkowitz y Leydesdorff (1995), que establece las bases para el acceso al desarrollo económico a partir de la interacción efectiva de los tres sectores considerados como pilares básicos para el desarrollo de regiones y países; la innovación y la competitividad se han originado a partir de estas interrelaciones. Cada vez son más los países avanzados que adoptan este modelo con el propósito de transformar sus economías en otras basadas en el conocimiento, incluso para comparar industrias entre países (Souzanchi y Reza, 2018) lo que es un factor clave del éxito y del crecimiento económico.

La implantación de esta estructura es compleja, sin embargo, los clusters son un buen ejemplo de lo productiva que puede ser. La triple hélice exige a las empresas un cambio de mentalidad empresarial, y una mayor cooperación de los empresarios con la Administración. En lo referente a la investigación, los centros de investigación y las universidades deberán fomentar las transferencias de tecnología y la protección de patentes y marcas, como una forma de aumentar su competitividad, pero podrán aprovecharse de la experiencia de empresas y administración en determinados ámbitos, y las nutrirán de profesionales cualificados. En definitiva, la triple hélice obliga a crear sinergia entre sus miembros (Gráfico 1).



Gráfico 1. Adaptación del modelo de la Triple Hélice a la Inteligencia Económica y Competitiva  
Fuente: Adaptado de Martínez (2015)

### 3. SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA (SIC)

Para el trabajo que nos ocupa, entendemos por tanto un sistema como un conjunto de elementos relacionados entre sí, con una ordenación lógica y finalidad común. En esta línea, el SIC constituye una parte más de la organización, y debe enfocarse en torno a sus unidades estratégicas de negocio, su estrategia global y su estrategia competitiva como forma de proteger la ventaja competitiva sostenible, o conseguirla, en caso de que no la posea (Diccionario LID, 2013, p.239, Díaz Fernández y Bleuca, coords). Se trata de conocer, con la máxima antelación posible, las amenazas y oportunidades del entorno general y competitivo que pueden afectar a su actividad competitiva o a sus líneas de vigilancia (ítems del entorno relacionados con la competencia y con la industria, entre otros), con el fin de reaccionar anticipadamente y neutralizar las amenazas o minimizar su impacto negativo, y maximizar las oportunidades y atraerlas hacia la organización. Existen muchos estudios que subrayan las ventajas de implementar la IC en el seno de la empresa. Destaca el de la consultora McKinsey & Company (2008) realizado a 1.825 directivos que reconocían que la mayoría de las empresas tardaban en reaccionar adecuadamente a los cambios del entorno, y que la IC servía a las empresas a anticipar los movimientos en el mercado.

No obstante, según un estudio realizado a las principales empresas españolas, inscritas en el Instituto de Auditores Internos de España (Izquierdo Triana, 2006), sólo el 5% reconocen poseer un departamento de IC, si bien el 82% no dispone de un grupo humano específico para funciones de IC. Los principales obstáculos declarados por los directivos son, entre otros,

- Desconocimiento de la operativa,
- Falta de conocimiento,
- Creencia de que estas acciones ya se realizan con otro nombre
- Sensación de ineficiencia ante lo desconocido
- La palabra “inteligencia” tiene muchas connotaciones
- No tiene presupuesto asignado

Cabe decir que existen empresas públicas que recopilan información muy eficiente para tomar decisiones y las ponen en disposición de cualquier directivo de forma gratuita. En este sentido, una parte del ciclo de inteligencia como es la búsqueda y recopilación de información ya estaría prácticamente subsanado sin necesidad de destinar recursos y tiempo de la empresa. Pero lo importante es que el responsable de IC sepa qué información necesita y para qué, esto es, que le permita convertir esa información en una decisión que mejore la posición competitiva de su empresa, y la proteja frente a los ataques de la competencia.

#### Propuesta de un SIC

Ante la realidad empresarial española, y teniendo en cuenta los principales ítems por los que no se implementa esta función, proponemos un posible SIC viable para una empresa de pequeño o mediano

tamaño. Existen numerosos estudios sobre IC y su aplicación al ámbito empresarial, sin embargo, se centran en describir el ciclo de inteligencia sin dar un paso más en una posible implementación práctica. Proponemos un modelo operativo en un estadio inicial, viable para cualquier empresa que desee llevar a cabo esta función y que pueda ejecutarse con los recursos y capacidades disponibles sin suponer coste adicional. Podría proponerse un modelo más completo y complejo, pero consideramos prioritario, dada la situación actual de nuestras empresas, que empiecen a familiarizarse con esta herramienta y descubran su potencialidad de cara a mantener y consolidar su ventaja competitiva. Para ello hemos optado por un modelo simple, fácil de aplicar y de comprender, que permita a las empresas comenzar su “rodaje” en esta disciplina.

Las empresas deben aplicar sistemas de IC para encontrar necesidades puramente estratégicas ya que la IC actúa como un filtro, marcando nuevas oportunidades y ayudando al directivo a detectar situaciones negativas (DeWitt, 1997).

Las empresas disponen de un número suficiente de recursos humanos altamente cualificados que desempeñan de forma correcta sus tareas. Sin embargo, adolecen de la capacidad de utilizar estos recursos de forma estratégica. Por ello, proponemos una posible arquitectura sobre los elementos y orientaciones necesarias que debe tener un SIC que posibilite coordinar eficazmente a los diferentes actores implicados.

Es necesario señalar que, tratándose de inteligencia, un software nunca podrá sustituir la función de un analista, y nunca suministrará inteligencia. La inteligencia es una actividad humana, siendo el software o modelo una herramienta más a disposición del analista para facilitarle su tarea. Es el responsable de IC el que debe saber qué buscar, qué es importante y cómo interpretar lo que ve, es decir, construirse un modelo mental, a través de la formación y la experiencia en su sector, que le permitirá realizar valoraciones más precisas sobre lo que está sucediendo o probablemente vaya a suceder.

Por tanto, este modelo sin un conocimiento experto y una mente imaginativa no conseguiría su objetivo de constituir un sistema de alerta temprana y de toma de decisiones en un entorno incierto, entendiendo por alerta temprana un análisis del entorno desde una perspectiva proactiva.

Partimos de la base de que para que el sistema sea efectivo, la empresa debe disponer de información fiable, precisa y a tiempo. De hecho, un adecuado SIC debe tener en cuenta aspectos clave del entorno, así como aspectos internos de la organización, como la motivación y las actitudes de las personas que la integran, ya que la inteligencia se debe producir para cada empresa de modo singular y específico.

Nuestra contribución es proponer un modelo básico para que las empresas puedan llevar a cabo la actividad de IC con los recursos y capacidades de que disponen y sin que les suponga coste alguno. Creemos que una vez que el empresario descubra las potencialidades de apostar por la IC estará dispuesto a mejorar y ampliar dicho sistema.

### **Objetivos del SIC**

Consideramos fundamental para el correcto funcionamiento de nuestra propuesta que persigan los siguientes objetivos:

1. Promover la implicación de todos los actores involucrados. Es fundamental optimizar los recursos disponibles en el seno de la empresa mediante el correcto reparto, organización y supervisión de las diferentes actividades y objetivos de la IC. Para ello hay que analizar qué tipo de información se maneja en cada departamento de la empresa, coordinarlas y evitar en la medida de lo posible solapes y desvíos. Muchas veces, la propia estructura organizativa de una empresa origina compartimentos estancos. Es fundamental una verdadera colaboración entre los RR.HH. que componen la plantilla, y que comprendan la necesidad de compartir conocimiento.
2. Establecer líneas de vigilancia o alerta temprana sobre aquellas cuestiones que necesiten una monitorización continua por parte de las empresas, bien sea porque puedan implicar un riesgo o una amenaza potencial, o bien porque suponga aprovechar una oportunidad. En este sentido, todos los empresarios tienen la voluntad de anticiparse a las amenazas, pero adolecen de una metodología para conseguirlo.
3. Flexibilidad que permita hacer frente a imprevistos y a la corrección de errores que puedan surgir durante el proceso.

4. Promover la colaboración efectiva entre la empresa y el sector público. La realidad es que, frecuentemente, empresa y Administración no mantienen un intercambio de información fluido y efectivo. Es fundamental que se dé una colaboración entre ambos actores haciéndoles comprender la necesidad de compartir conocimiento. De esta forma, el conocimiento que pueda aportar el empresario servirá para fortalecer y mejorar el SIE del país y, a su vez, los diferentes organismos públicos podrán poner su información y conocimiento al servicio de la empresa que lo solicite o, incluso, elaborar informes que sean más útiles para la toma de decisiones empresarial.

El objetivo es dotar al empresario de una herramienta que le permita competir y optimizar la competitividad de su organización. Esto les llevará a conseguir ventajas competitivas.

### **Principios organizativos**

El SIC considerado como herramienta para optimizar la toma de decisiones debe estar basado en tres características fundamentales: centralización de la dirección y coordinación, descentralización en la ejecución y un fuerte carácter de proactividad por parte de todos sus integrantes.

El SIC debe ser dirigido desde y en estrecha colaboración con el nivel más alto de decisión. La dirección del SIC debe conocer aquellas cuestiones a las que se necesita dar respuesta y debe tener una vocación coordinadora.

Por otra parte, dado el elevado número de puestos de trabajo existentes en las empresas, muchos de los cuales interactúan con target, la producción mayoritaria de inteligencia se debe llevar a cabo de forma descentralizada. Además, su carácter proactivo es fundamental porque, además de ser una estructura de alerta ante posibles amenazas, es también un elemento de asesoramiento y consulta para aprovechar oportunidades, con clara vocación ofensiva

En cuanto a su ubicación en el organigrama, el SIC debe ser dirigido desde el nivel de decisión más alto de la organización, para que las necesidades de inteligencia y las directrices para la implementación eficiente del sistema sean claras y precisas. La dirección del SIC tiene que conocer aquellas cuestiones a las que se tiene que dar respuesta y su vocación coordinadora es fundamental (Vandepeer, 2018). Sólo así se podrá lograr que los productos de inteligencia contengan los siguientes principios básicos: exactitud, objetividad, practicidad, relevancia, rapidez y oportunidad (Stack, 1998).

Es fundamental el carácter proactivo de los diferentes elementos integrantes del SIC. No es solamente una estructura de alerta ante posibles amenazas, sino que también es un elemento de asesoramiento y de consulta para aprovechar oportunidades, con clara vocación ofensiva.

Sin estos principios organizativos, la empresa no podrá ser competitiva, por lo que debe demandar a su país el cumplimiento de estas exigencias, específicamente en el ámbito I+D especificando qué necesita y qué le interesa. Es necesario alinear en una misma dirección todos los elementos que forman parte del SIC. Hay que fijar unos principios, unas líneas que marquen las actuaciones a desarrollar. Sin una estrategia no se puede implantar un modelo de IC.

Las empresas, como los Estados, pueden ejercer programas de influencia (Olier, 2016) para estimular o modificar el comportamiento y las acciones de públicos y organizaciones para apoyar su estrategia y alcanzar sus objetivos. Aunque no controlen el entorno, pueden influir en él y obtener grandes beneficios, pues les permite construir su imagen, incluyendo las de sus productos y marcas. Los programas de influencia son acciones que persiguen la formación del público, la comunicación de mensajes y el reconocimiento o aprobación de determinados stakeholders. Para llevar a cabo la influencia es fundamental disponer de inteligencia, por ello, es el SIC el lugar idóneo para emprender dichas acciones.

### **Funcionamiento del SIC**

Para investigar el entorno, la empresa puede recurrir a las actividades de prospección y vigilancia. La prospección nos permite identificar y establecer un mapa inicial de los tipos de fuentes y tipos de información relevante para la empresa. Y la vigilancia es la técnica de observación y seguimiento constante de las informaciones relevantes para la organización. Dichas actividades deben realizarse de forma continua y sistemática, contribuyen que la empresa se concentre en las informaciones relevantes y permiten identificar, de forma proactiva, oportunidades y amenazas.

El correcto funcionamiento del SIC implica identificar todas las fuentes (actuales y potenciales) de inteligencia dentro de la organización; categorizarlas por tipo, relevancia y calidad, recopilar y examinar la inteligencia que estas fuentes pueden proveer, establecer las fuentes de las que se obtiene inteligencia, chequear la autoridad de las fuentes, comprobar su veracidad.

Para ejecutar el SIC, es necesario dar una serie de pasos lógicos que nos ayuden a estructurar en la medida de lo posible este proceso (Gráfico 2). Estos son los pasos del ciclo de inteligencia, pero adaptados a las necesidades y requisitos del ámbito empresarial:



Gráfico 2. Ciclo de Inteligencia Competitiva  
Fuente: Elaboración propia

Identificación de las necesidades de inteligencia. El primer paso en todo proceso de IC es determinar aquellas cuestiones a las que se necesita dar respuesta para llevar a cabo una toma de decisiones efectiva. En otras palabras, qué se quiere recopilar y para qué propósito. En este sentido, el responsable de IC debe establecer (usando brainstorming por ejemplo) unas líneas de seguimiento continuo, o líneas de vigilancia que habrá que monitorizar para ver su evolución. A modo de ejemplo (Tabla 1), habría una serie de líneas básicas, como son:

Tabla 1. Líneas básicas de vigilancia

<b>Líneas de vigilancia</b>	<b>Aspectos más importantes para la IC</b>
El mercado/clientes	- Situación económica de los países competidores - Evolución sociológica del cliente - Tendencias de consumo/comportamiento de compra - Segmentaciones del mercado
Competidores	- Identificación y actualización continua (ante la aparición de nuevos competidores) - Productos y servicios sustitutivos (evolución y oferta) - Detección de cambios de cualquier tipo en los competidores (alianzas, fusiones, diversificación, etc.) - Vigilancia de sus actividades y proyectos - Política de comercialización - Movimientos accionariales
Operaciones propias de la compañía	- Satisfacción de los clientes - Evolución de la empresa - Fallos en las operaciones (Calidad)
Entorno general económico/financiero	- Seguridad económica y jurídica (en el país y países donde la empresa opera o quiera operar) - Marco regulatorio del sector - Stakeholders sobre los que se pueda influir o que puedan suponer una amenaza/oportunidad para la empresa
Innovación tecnológica	- De productos y procesos, y ver el comportamiento de los clientes frente a estas innovaciones

Fuente: Elaboración propia

Estas deben ser, por tanto, las líneas de vigilancia continuadas que son consideradas como un tipo de información imprescindible para que los directivos de la organización puedan tomar decisiones de forma óptima, esto es, bajo un conocimiento certero de los factores del entorno general y competitivo que pueden afectar especialmente a la organización. De esta forma, alineamos la IC con las necesidades concretas de la



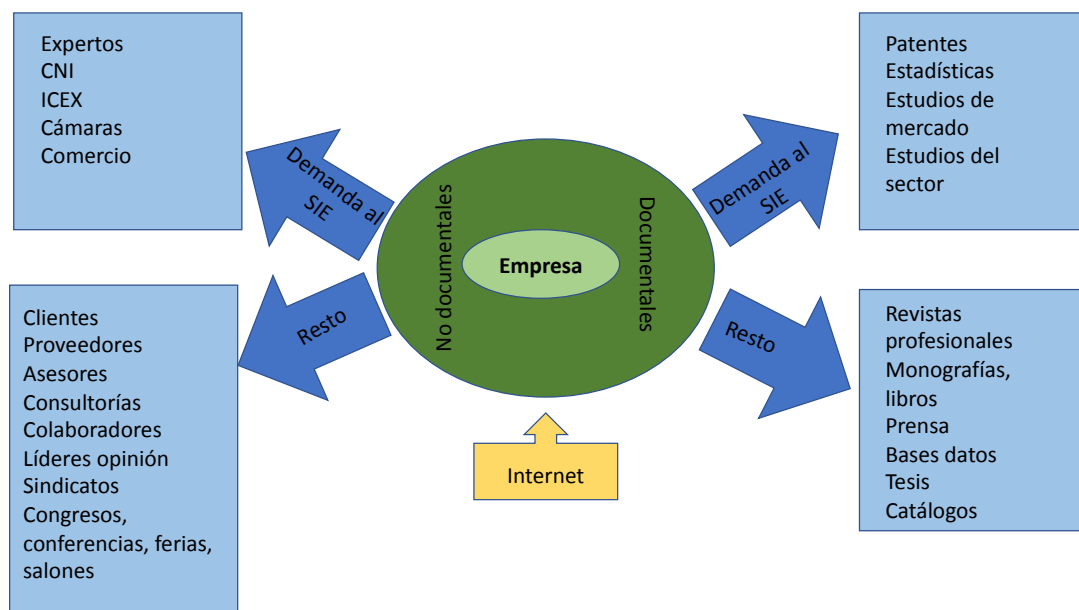
empresa, lo que nos lleva a un conocimiento profundo de la misma. Al margen de estos ítems de vigilancia continua, los profesionales de inteligencia competitiva en las empresas atienden demandas puntuales que provengan de la organización, existiendo la suficiente flexibilidad como para que cualquiera de ellos vigile, durante el tiempo que estime oportuno, otras temáticas que den solución a dichos requerimientos.

Fuentes de información para IC. El siguiente paso lógico para que el sistema sea operativo es determinar qué fuentes de información van a emplearse. Hay que tener en cuenta que el criterio por el que debe guiarse el responsable de IC no son tanto las fuentes en sí a emplear como que sean capaces de dar información para atender la necesidad/objetivo concreto de la empresa. Además, se establecen los procedimientos de recogida y el tipo de análisis que se realizará sobre los datos. Con las tecnologías subyacentes y los recursos tan cambiantes, la habilidad de recopilar información es más variable en la actualidad que en cualquier época anterior. El conocimiento de las fuentes de información escritas, electrónicas y orales, así como la capacidad de utilizarlas creativamente, es fundamental.

Una fuente clave de información la constituyen los propios empleados y los clientes, que están tratando a diario con las casuísticas y cambios que se van produciendo. En este sentido, lo importante es determinar qué información se necesita y quién tiene acceso a ella. Además, los países disponen de organizaciones de carácter público que recopilan y analizan de forma sistemática y precisa información que puede ser útil para una empresa a la hora de tomar decisiones.

Podemos obtener la información tanto de fuentes primarias como secundarias (Gráfico 3). Las fuentes primarias suelen ser, en la mayoría de los casos, expertos de la industria (analistas, consultores, profesores, etc.) así como clientes, proveedores y miembros del staff. Kassler (2000) las resume en tres grupos: personas con experiencia y/o conocimiento del mercado y los competidores; documentos no publicados pero disponibles al público; observación. Las personas son la fuente primaria más importante. Además, al menos el 70% de la información necesaria está disponible dentro de la mayoría de las empresas (Haddigan, 1995; Freeman, 1998; Miller, 2000). Por ello, la empresa ha de determinar qué empleados poseen cada tipo de información y cómo pueden ser motivados para que contribuyan aportando dicho conocimiento a la organización. El personal de ventas, en su día a día, observa a los competidores en acción (Lorge, 1998); el departamento de marketing tiene una visión aún más amplia y pueden interpretar las acciones del competidor en el mercado. Los empleados, en todas las áreas funcionales, disponen de información sobre los competidores y, por supuesto, muchas opiniones. Pueden interpretar información para la empresa, ayudar a contactar fuera de la empresa y, en algunos casos, conseguir información de sus contactos (Myers, 1993; William, 2008).

Gráfico 3. Fuentes de Información para la Inteligencia Competitiva



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 proponemos unas fuentes de información fundamentales para cualquier empresa, siendo, evidentemente, una tabla abierta y a modo de ejemplo:

Tabla 2. Fuentes de información fundamentales

Fuente	Descripción breve de lo que ofrece cada fuente	Persona/Dpto responsable	Periodicidad
Clientes			
Proveedores			
Revistas técnicas			
Ferias/Congresos/Salones			
Internet			
Expertos/Organismos públicos			
.....			

Fuente: Elaboración propia

En el mercado en que se desenvuelven este tipo de empresas, es fundamental el trato regular con los clientes para estar informados de las tendencias de consumo, pero también es muy importante contactar con clientes de la competencia, que ofrecen una valiosa información de productos rivales.

Los proveedores, por su parte, son una pieza fundamental de la actividad. A este respecto es determinante conocer la fiabilidad del proveedor con el que se trabaja y disponer de un listado detallado y actualizado de posibles proveedores potenciales. Además estos agentes, al trabajar simultáneamente para empresas de la competencia, suponen una importante fuente de datos.

Las ferias, congresos y salones son muy valorados por este tipo de empresas. En estas ferias se reúnen los expertos más reconocidos, que imparten una gran cantidad de conferencias.

Análisis y reparto de la información. Una vez recogida la información, validada y comprobada su fiabilidad, entramos en la fase de análisis, en la que los datos recopilados se transforman en inteligencia a raíz de una evaluación e interpretación de los profesionales se pueden utilizar diferentes herramientas de análisis. Existen múltiples técnicas analíticas (Heuer y Pherson, 2014), cada una de las cuales se corresponde con un propósito determinado. No obstante, para este tipo de empresa, recomendamos utilizar herramientas sencillas y de eficacia comprobada en base a los requerimientos de inteligencia, que no supongan un costo en tiempo y recursos a la empresa. En este sentido, proponemos un sistema donde se combine el juicio experto del responsable de IC con un conjunto de técnicas estructuradas (Heuer, Heuer and Pherson, 2010) que permitan trabajar en equipo con el resto de implicados en la tarea y crear y aprovechar sinergias de varias mentes, lo que llevará a un resultado superior. Es fundamental que el analista tenga un conocimiento experto en el sector e, incluso, de gestión empresarial.

La tormenta de ideas o brainstorming es una herramienta muy efectiva y simple, pues no se necesita disponer de recursos que añadan coste al proceso. Con mucha frecuencia, los empleados, sin ser conscientes muchas veces de ello, tienen gran cantidad de información sobre funcionamiento, stakeholders, clientes, competidores, otros empleados de la competencia... que pueden ayudar en IC.

Para ello, los responsables de IC se reúnen con el especialista del área que demande dichos resultados y, mediante el uso de pizarras y ordenadores, a modo de cuarto de guerra, se depura aquella información que se considere básica, quedando así convertida en inteligencia. Para llevar a cabo esta herramienta, suele realizarse una separación por sectores, ya que cada uno de ellos requiere una solución particular. Se realizan cruces de ideas entre mercados (para trasladar las características de un mercado a otro) y se persigue la generación y desarrollo de ideas globales que sean de aplicación al mayor número posible de clientes. De hecho, algunas sesiones de brainstorming se realizan con clientes. Una idea global es un resultado altamente valioso en tanto en cuanto puede ser de aplicación a un mayor número de casuísticas.

Otra técnica especialmente útil en este tipo de empresas es la de los indicadores (Líneas de vigilancia): observar acciones o acontecimientos haciéndoles un seguimiento para detectar o evaluar cambios a lo largo del tiempo. Así el directivo está preparado para reconocer los primeros signos de un cambio significativo. Por tanto, vamos a monitorizar una situación para obtener alerta temprana de acontecimientos o cambios que puedan afectar a intereses críticos del hotel.

Por último, el DAFO también es una herramienta que ha demostrado su utilidad, al ser dinámica y de fácil implementación y comprensión. Por tanto, la empresa deberá tener en cuenta:

- a) Puntos fuertes y débiles, que configuran el perfil de activos de la empresa y sus habilidades en relación con la competencia
- b) Los límites externos vienen determinados por el sector en que compite la empresa y el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales.

En cuanto al reparto de información, es fundamental que el informe de inteligencia resultante llegue en plazo y forma a los tomadores de decisiones. Para ello, los analistas deben hacer uso de sus habilidades de investigación, creatividad e intuición para extraer un conjunto de visiones y observaciones únicas que deben ofrecer mediante sugerencias y recomendaciones que ayuden a actuar a los responsables. A este respecto, la Sociedad de Profesionales de IC suministra un resumen preciso sobre las competencias que debe poseer un profesional para efectuar el reparto de inteligencia (SCIP, 1999):

- a) Capacidad de utilizar habilidades persuasivas de presentación
- b) Demostrar empatía y habilidad para aconsejar, cuando sea apropiado
- c) Organizar encuentros y llevarlos con diplomacia, usando el formato o medio más apropiado en base al usuario final, y reconociendo el volumen y nivel efectivo de inteligencia diseminada.

#### 4. CONCLUSIONES

En un mundo global caracterizado por una competencia tanto entre empresas como entre países, donde las guerras se desarrollan cada vez más en el terreno económico, el concepto de Seguridad Nacional adquiere una nueva y ampliada dimensión, englobando tanto a la Economía de un país como a sus empresas. La protección y defensa de los intereses económicos y empresariales de los países ocupa un lugar prioritario entre las potencias más desarrolladas, siendo la inteligencia económica y competitiva las herramientas estratégicas clave para lograr estos objetivos, entendiendo por Inteligencia, una recopilación de conocimiento que ha sido verificado, analizado y aplicado en la organización para tomar decisiones.

En este contexto, las organizaciones no pueden basar su éxito en la información, sino en un manejo inteligente de la misma, optimizando sus modelos de análisis para poder operar de forma proactiva respecto a las amenazas y oportunidades del entorno.

Por tanto, el éxito depende del conocimiento sobre cómo cultivar y utilizar la inteligencia económica y competitiva para el logro de una ventaja competitiva sostenible.

Esto obliga a un necesario entendimiento entre Estado y empresa donde ambos compartan e intercambien información y conocimiento y aprovechen las sinergias y oportunidades de esa necesaria colaboración, lo que redundará en la obtención de una ventaja competitiva sostenible para ambos actores.

No obstante, para garantizar la efectividad de esta herramienta en el ámbito empresarial, se precisa de un modelo coherente, organizado y adaptado, que permita al empresario disponer de todo el conocimiento preciso para poder tomar decisiones oportunas y a tiempo. La empresa debe tomar conciencia de que en un mercado global no es factible competir a nivel local y que un análisis eficiente de los competidores pasa por la utilización estratégica de la inteligencia competitiva.

En este trabajo se han presentado unas directrices y una arquitectura de lo que podría ser un modelo operativo, sistemático y viable, para que una empresa pueda consolidar una ventaja competitiva empleando como herramienta clave la inteligencia. Se ha optado por un modelo básico que no suponga un coste añadido ni una reforma estructural para la misma, a fin de que el empresario descubra la potencialidad de esta herramienta.

#### REFERENCIAS

- Adidam, P. T., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: An exploratory study in India. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27, 242–254. doi:10.1108/08858621211207252 [Ref](#)
- Arroyo, S. & Martínez, A. (2016): "Propuesta de un Sistema de Inteligencia Económica para España", en *El sistema de inteligencia económica en España*, Documento de trabajo 07/2016 del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. [Ref](#)
- Bao, C., Tao, Q., & Dai, L. (1998). The developing Chinese competitive intelligence profession. *Competitive Intelligence Review*, 9, 42–47. doi:10.1002/(SICI)1520-6386(199810/12)9:4<42::AID-CIR7>3.0.CO;2-G [Ref](#)

- Davis, A. (1997): "Competitive intelligence knows the competition", *Asian Business Review*, march, pp. 45-47.
- Deschamps, J. P., & Nayak, P. (1995). *Product-Juggernauts*. Boston: HBS Press. [Ref](#)
- DeWitt, M. (1997). *Competitive intelligence, competitive advantage*. Grand Rapids (US): Abacus.
- Díaz Fernández, A., & Blecua, J. (Coords) (2013). *Diccionario LID: inteligencia y seguridad*. Madrid: LID. <https://www.lideditorial.com/libros/diccionario-lid-inteligencia-y-seguridad> [Ref](#)
- Erickson, S. & Rothberg, H. (2013): "Intelligence in the oil path: knowledge management and competitive intelligence insight", *Journal of intelligence studies in business*, n° 3, pp. 29-36. [Ref](#)
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development. *EASST review*, 14(1), 14-19. [Ref](#)
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L., & Faculteit der Politieke en Sociaal-Culturele Wetenschappen. (2000). "The dynamics of innovation: from national systems and "Mode" 2 to a triple helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4) [Ref](#)
- Fernández, J.S. (2016): "Situación de la Inteligencia Económica en España", Documento de trabajo 07/2016, en *El sistema de inteligencia económica en España* del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. [Ref](#)
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press. [Ref](#)
- Freeman, M. (1998): "Playing the competitive intelligence game legally", *Cabiner Maker*, issue 5093, pp. 8-9.
- González Cussac, J.L. (2013): "Inteligencia jurídica: el valor estratégico del derecho en la seguridad económica". *Cuadernos de Estrategia. La inteligencia económica en un mundo globalizado*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. Ministerio de Defensa, 162, pp. 103-134. [Ref](#)
- Gonzalvo, V. (2015): *Inteligencia económica y seguridad nacional*. Madrid: Dynkinsson.
- Haddigan, M. (1995): "Competitive intelligence considered more vital now". *Marketing News*, vol. 29, issue 21, pp. 3-9.
- Heuer, R. & Pherson, R. (2014): *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. Washington DC, Sage Publications. [Ref](#)
- Heuer Jr, R. J., Heuer, R. J., & Pherson, R. H. (2010). *Structured analytic techniques for intelligence analysis*. Cq Press.
- Izquierdo Triana, H. (2016):. *La inteligencia competitiva en las empresas españolas en la actualidad: auditoría de su implantación como herramienta estratégica*. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia Comillas
- Juillet, A.; Hassid, O.; Pellerin, M. (2012): *Gérer les risques criminels en Enterprise: Stratégies et comportements pratiques*. Paris: Larcier Business.
- Kassler, H. (2000): "Information resources for intelligence", en Miller, J.P. (Dir.): *Millennium Intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age.*, Medford, New Jersey: CyberAge Books, pp. 97-132.
- Lorge, S. (1998): "Why it pays to be curious?". *Sales & Marketing Management*, agosto, vol. 150, issue 8, pp. 76-77.
- McGonagle, J & Vella, C.M. (1998): *Protecting your Company against competitive intelligence.*, Westport, Connecticut: Quorum Books
- Miller, J.P. (2000): *Millennium Intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age.*, Medford, New Jersey: CyberAge Books
- Montgomery, D. & Weinberg, C. (2008): "Toward strategic intelligence systems", *Marketing Management*, vol. 6, n° 4, pp. 44-52. [Ref](#)
- Myers, J.L. (1993): "Three keys to competitive intelligence". *Bank Marketing*, vol. 25, num. 8, pp. 28-32.
- Norma española UNE 166006 (2011): Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. AENOR.
- Olier, E. (2016): "Definición de un programa de influencia dentro del sistema de inteligencia", en *El sistema de inteligencia económica en España*, Documento de trabajo 07/2016 del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. [Ref](#)
- Ortega, A.; Arroyo, S. & Larrosa, R. (2015): "La seguridad económica bajo el prisma de la inteligencia económica: análisis de la crisis del sistema bancario español". *Actas de las VIII Jornadas de Seguridad, Defensa y Cooperación*. Ed. Foro para la paz en el Mediterráneo.
- Pirttimäki, V. (2007). Comparative study and analysis of the intelligence activities of large Finnish companies. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4, 147-170. [Ref](#)
- Placer - Maruri, E., Pérez - González, D., & Soto - Acosta, P. (2016). Efectos de la utilización de la inteligencia competitiva en pymes industriales. *Intangible Capital*, 12(4), 923-941. <https://doi.org/10.3926/ic.750> [Ref](#)
- Qiu, T. (2008): "Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective" *European Journal of Marketing*, 42(7/8):814-835. [Ref](#)
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value:-Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19, 552-559. doi:10.1016/S0263-2373(01)00069-X [Ref](#)
- Sánchez, L. "La toma de decisiones en la empresa ante la incertidumbre política. El papel de la Inteligencia Económica/Empresarial", *Papeles de Liderazgo*, n° 8. Septiembre 2015 [Ref](#)
- SCIP, Society of Competitive Intelligence Professionals (1999): *List of the CI cycle as published*. En [Ref](#).
- Smith, J., & Kossou, L. (2008). The emergence and uniqueness of competitive intelligence in France. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4, 63-85. [Ref](#)
- Souzanchi Kashani, E & Reza Zarghami, H (2019) "The dynamics of university-industry-government relationships in Nanoscience: investigating the Triple-Helix differences between Iran and Switzerland", *Technology Analysis & Strategic Management*, 31:7, 817-832, DOI: 10.1080/09537325.2018.1554859 [Ref](#)
- Stack, K. (1998): "Competitive Intelligence", *Intelligence and National Security*, vol. 13, n° 4.

- Subramanian, R., & IsHak, S. T. (1998). Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. *Management International Review*, 38, 7–23. [Ref](#)
- Tao, Q., & Prescott, J. E. (2000). China: Competitive intelligence practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review*, 11, 65–78. doi:10.1002/(ISSN)1520-6386 [Ref](#)
- Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1540073. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1540073> [Ref](#)
- Vriens, D. and Soilen, K. (2014): “Disruptive intelligence”. *Journal of Intelligence Studies in Business* 4(3):63-78. [Ref](#)
- Zangouinezhad, A., & Moshabaki, A. (2009). The role of structural capital on competitive intelligence. *Industrial Management and Data Systems*, 109, 262–280. doi:10.1108/02635570910930136 [Ref](#)