

## Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competitiva, cooperativa, neutral e individual

Por Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai



Joaquín Tena Millán

**Resumen:** Este artículo describe los diferentes propósitos que puede tener la inteligencia competitiva en la empresa. Se identifican tres tipos de inteligencia que surgen de las necesidades empresariales, a las que se suma otra que emana de los intereses de los miembros de la organización. El artículo propone que existe una correlación entre el ciclo de vida en el que está la empresa o unidad de negocio, la intensidad del esfuerzo de inteligencia y su distribución entre los tres tipos básicos propuestos.

**Palabras clave:** Inteligencia competitiva, Vigilancia tecnológica, Cooperación, Competencia.



Alessandro Comai

**Title: The purposes of intelligence in businesses: competitive, co-operative, neutral, and personal**

**Abstract:** This article describes the different purposes that competitive intelligence can serve in a company. Three categories of intelligence arise from corporate needs, while a fourth one stems from personal requirements. Furthermore, the article describes the correlation between the industrial life cycle of the company or strategic business unit and global investment in competitive intelligence and its distribution, according to the three types of intelligence previously presented.

**Keywords:** Competitive intelligence, Technology surveillance, Cooperation, Competition.

*Tena Millán, Joaquín; Comai, Alessandro. "Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competitiva, cooperativa, neutral e individual". En: El profesional de la información, 2001, mayo, v. 10, n. 5, pp. 4-10.*

### Introducción

En estos últimos años se ha producido un auge de la inteligencia competitiva (ic) que ha puesto de manifiesto con más intensidad la terminología diferente que se utiliza en esta práctica empresarial. La interpretación que puede hacerse de ic pasa por asociar el primer término con investigación, vigilancia, observación, análisis e interpretación de información, etc. La segunda vertiente tiene connotaciones de seguimiento de competidores, competencia económica, relevancia de los aspectos tecnológicos y comerciales, relación antagónica con otros agentes económicos, etc.

Desde el punto de vista de la difusión del concepto se han producido importantes avances y, después de un período de maduración relativamente largo, la práctica empresarial de la ic se ha establecido como un componente más de la gestión empresarial y también como una profesión. Sin embargo, esta flexibilidad sobre el empleo de diferentes términos ha desorientado a quienes trabajan en la gestión de la información, no sólo de

la ic, sino incluso aquellos de otras disciplinas. Es el caso, por ejemplo, del término "business intelligence" el cual es utilizado por algunas empresas de tecnología de la información para designar soluciones informáticas de gestión de información para la empresa.

### Los propósitos de la inteligencia en la empresa

Creemos que lo que permite distinguir el tipo de inteligencia empleada en la empresa es el propósito o preocupación principal que embarga al decisor al que debe servir, es decir, la finalidad y la utilización que se hará de cada esfuerzo informativo. Por lo general se admite que el enfoque principal de la ic sea el competidor. Sin embargo, un programa de ic analiza muchos más aspectos y desarrolla una serie de actividades que benefician a la empresa bajo diferentes perspectivas (por ejemplo: mejora de la seguridad, cambio en la gestión de los flujos de información interna, perfeccionamiento de la comunicación entre departamentos, desarrollo

Artículo recibido el 23-03-01 **Joaquín Tena Millán**, Universidad Pompeu Fabra, Departamento de Economía y Empresa. joaquin.tena@econ.upf.es  
Aceptación definitiva: 30-04-01 **Alessandro Comai**, Idec-Universidad Pompeu Fabra. acomai@idecb.upf.es

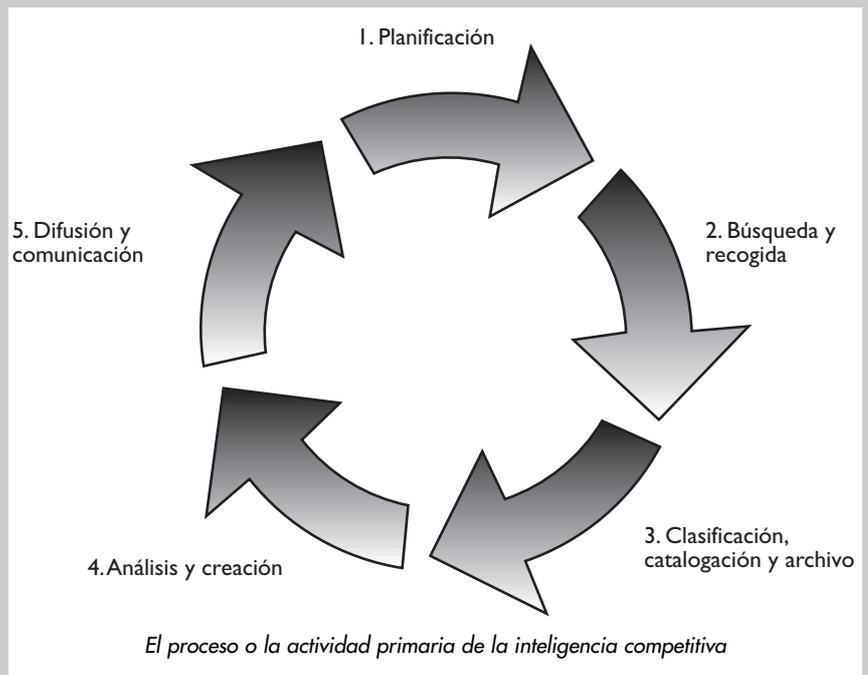


## Conceptos generales

La inteligencia competitiva (ic) es una práctica empresarial que lleva a cabo un programa coordinado y continuo de recogida, selección, archivo, análisis y distribución de información sobre el entorno para que la empresa obtenga una ventaja sobre su competencia. Sólo las actividades que se realizan dentro de la legalidad y respetando los criterios o pautas éticas relevantes pueden considerarse parte de la inteligencia competitiva. La ic queda adecuadamente descrita mediante el *círculo de la inteligencia* que establece la secuencia de las actividades principales que la constituyen (ver figura).

El interés por saber acerca de las acciones del “oponente” arranca con los conflictos políticos y militares desde muy antiguo (la inteligencia militar). La adaptación a su utilización comercial tiene un desarrollo reciente que ha quedado plasmado más o menos explícitamente en numerosos libros de estrategia empresarial y marketing, en los cuales se recoge el papel vital de usar un flujo constante de información sobre el entorno sectorial, comercial y competitivo para mejorar las decisiones empresariales, reducir su riesgo y contribuir a la obtención de resultados por parte de las empresas, especialmente en entornos donde hay competencia entre un número no muy grande de organizaciones. Es a partir de la difusión amplia de conceptos de economía industrial en el ámbito de la dirección de empresas cuando se reconoce progresivamente el papel que la ic puede tener en la dirección de organizaciones. La primera oleada para su difusión comienza en EUA y tiene ya un impacto significativo desde mediados de los años 80. En paralelo se establece la práctica empresarial en otros países como Francia (donde tiende a denominarse “inteligencia económica” y también en otra vertiente, la conocida como “vigilancia tecnológica”). Por otra parte, en la época más reciente ha ganado fuerza la conexión de la ic con la gestión del conocimiento así como con el conjunto de las actividades de la empresa, tendiendo en la actualidad a consolidarse como una profesión objeto de una especialización creciente.

Puede tener aplicaciones muy amplias en las organizaciones, empezando



desde el área corporativa, pasando por las diferentes unidades de negocio y terminando en las áreas funcionales. Desde la perspectiva estratégica, algunas actividades contempladas por la ic son:

- Determinar las competencias, la estrategia y los objetivos de los competidores ya sean actuales o potenciales así como estudiar posibles acciones futuras de los mismos.

- Investigar y definir las oportunidades y amenazas.

- Vigilar y alertar de los cambios relevantes en los mercados, los clientes, las tecnologías emergentes, la legislación y todos los elementos relacionados que puedan afectar a la posición de la empresa propia.

La ic también contempla todas aquellas actividades de tipo táctico, como por ejemplo el seguimiento de los precios de los competidores y el establecimiento de los propios, las promociones de productos, la vigilancia de los avances tanto técnicos como científicos y su reflejo en los registros de la propiedad intelectual y en las publicaciones relevantes, apoyo a las decisiones de concesión de crédito y la evaluación del riesgo de los clientes, la ingeniería revertida, el *benchmarking* (comparación de la situación de la empresa con respecto al conjunto de competidores), etc.

Los beneficios asociados a la implantación de un programa de ic pueden ser clasificados en dos grupos:

- Mejorar la posición competitiva de la empresa añadiendo valor a sus productos y servicios.

- Reducir el riesgo del posible fracaso de un proyecto, como por ejemplo el desarrollo de un nuevo producto o de una adquisición, alianza o fusión.

Asimismo, puede producir beneficios adicionales para la empresa mediante:

- La protección de la propia información relevante.

- La creación de los elementos útiles que permiten la difusión del conocimiento desarrollado gracias a la ic.

- La mejora de la comunicación entre los departamentos y las personas de la organización.

Puede ser aplicada a las pequeñas y medianas empresas con fórmulas creativas y sencillas. Por otra parte, su gestión en grandes y medianas organizaciones puede realizarse de manera muy distinta (centralizada o descentralizada, formal o informal) y depende de su cultura y del sector. Normalmente para poder lograr los mayores beneficios y la participación de toda la organización en el programa de la ic, se tiene que considerar que el desarrollo se realizará a través de un crecimiento programado y gradual. Su plena implantación significa un cambio organizativo importante que debe tener su repercusión en las actitudes y comportamientos de las personas.

El enfoque de la inteligencia competitiva puede tener dos formas de expresión: una ofensiva, centrada en construir los puntos fuertes de la empresa propia, y una defensiva destinada a minimizar el impacto de las iniciativas de los competidores y la difusión no controlada de su información crítica.

La *inteligencia cooperativa* puede ser dirigida a un competidor directo o a una organización en general. Se manifiesta a través de dos tipos de colaboraciones: una explícita, que puede buscar acuerdos, alianzas, o una adquisición “amistosa”; y otra tácita e indirecta, consistente en el seguimiento de la conducta de otras empresas del sector con la finalidad de mantener su estabilidad.

Un tipo de acuerdo entre competidores es el llevado a cabo por *General Motors, Ford, y DaimlerChrysler* para crear un sistema basado en internet para mejorar las condiciones de compra con un ahorro estimado en costes de 1.000 US\$ por vehículo<sup>4</sup>.

Una oportunidad de utilización de la inteligencia cooperativa es en cuanto a las numerosas alianzas, fusiones y adquisiciones vigentes actualmente en diversos sectores, como por ejemplo el de las telecomunicaciones.

**«Los procesos de liberalización, combinados o no con el impacto de nuevas tecnologías, pueden producir alteraciones importantes en el modelo básico de ciclo de vida y por lo tanto repercutir en las prácticas empresariales en materia de inteligencia»**

Otras actividades que estimulan el empleo de este tipo de inteligencia conciernen al mantenimiento del status quo en un área de modo que se facilite o verifique el respeto por parte de las empresas de las prácticas establecidas que reducen el impacto de la rivalidad. Es el caso que puede darse en un sector en el que las organizaciones observan los precios de los competidores con el fin de reducir los efectos de la competencia y los varían de modo paralelo. Cabe mencionar aquí la identificación por parte de **Michael Porter** de dos tipos de rivales: los que favorecen el mantenimiento de comportamientos competitivos poco lesivos para el sector (los “buenos competidores”) y aquellos cuya conducta tiende a desestabilizar el sector y por tanto afectan negativamente a la rentabilidad promedio del mismo (los “malos competidores”)<sup>5</sup>.

La inteligencia cooperativa muestra su aplicación en el momento en que uno de los dos competidores, normalmente el que tiene la posición dominante, señala

El espionaje industrial no es parte de la inteligencia competitiva. El seguimiento de las prácticas comerciales de una empresa por medio de información pública u observación de hechos o medios de producción no protegidos sí lo es, como por ejemplo la obtención de información de un registro público como el mercantil o el de patentes.

la su orientación estratégica de manera que el otro pueda optar por poner en práctica una opción alternativa y no se produzca un enfrentamiento directo. Las empresas tecnológicas y farmacéuticas utilizan la de naturaleza tácita con frecuencia para evaluar el impacto de avances tecnológicos, patentes logradas, líneas de investigación, etc., ligadas al desarrollo de los nuevos productos.

La *inteligencia neutral* tiene como objetivo consolidar las actividades actuales de la empresa. Un claro ejemplo lo constituyen las investigaciones de marketing realizadas por parte de la compañía cuando quiere definir los gustos de los consumidores. El mismo objetivo neutral tienen las empresas de información empresarial cuando confeccionan informes sectoriales que están al alcance de todos. También las asociaciones sectoriales suministran inteligencia neutral a sus asociados con el fin de incrementar la calidad de los productos o mejorar los procesos tecnológicos.

Un buen ejemplo en España es el observatorio español del mercado del mueble del *Instituto Técnico del Mueble y Afines* (Aidma) en Valencia que, además, posee un amplio servicio de ic y vigilancia tecnológica. Otra utilización ventajosa es cuando se definen escenarios futuros con respecto al sector, a la tecnología, etc. En estos casos la inteligencia requerida está compuesta en una buena parte de la neutral, apoyándose sobre los diferentes y numerosos recursos de información disponibles.

El cuarto tipo que proponemos en este artículo tiene que ver con la persona como miembro de una organización. En este sentido la *inteligencia individual* se desarrolla a lo largo de la carrera profesional a medida que se produce el aprendizaje del sujeto. Este adiestramiento vendrá dado por una mejora en su capacidad de interpretación de la situación del entorno y de las características de la organización en que trabaja.

Perfeccionar la apreciación de cómo evoluciona el sector, valorar con más exactitud las características y las acciones de las empresas competidoras y profundizar en la percepción del individuo acerca de su propia carrera y de su avance profesional, son algunos de los elementos que podemos incluir aquí. Es el tipo de inteligencia más centrada en el interés propio y se pone

en acción simplemente observando el escenario o a través de la propia red de contactos. Solamente cuando los individuos comparten sus observaciones, reflexiones, información o ideas con el resto de compañeros la inteligencia o el conocimiento individual se transforma en inteligencia para la empresa.

Aquella que hemos denominado individual encarna el conocimiento acumulado por la compañía, el cual sólo puede ser capturado parcialmente por parte de la organización. Los sistemas de incentivos, y en general el acierto de la empresa y de las medidas que adopte para integrar a sus miembros, serán determinantes para el éxito en la utilización del conocimiento disponible internamente.

Las diversas variantes de inteligencia presentadas hasta aquí permiten identificar oportunidades y amenazas que se originan en el entorno. La inteligencia competitiva tiene el doble papel de ayudar a la obtención de los objetivos de la organización y de proteger sus intereses reduciendo las amenazas de los competidores<sup>6</sup>. La inteligencia debe ayudar a reconocer las oportunidades que permiten su crecimiento. Bajo esta perspectiva, la inteligencia cooperativa se constituye como un complemento de la perspectiva competitiva.

### **Inteligencia en la empresa y ciclo de vida de sector**

Uno de los supuestos principales de este artículo es que en las empresas coexisten, de manera formal o informal, los diversos tipos de inteligencia descritos anteriormente.

Introducimos el concepto de **esfuerzo** de inteligencia, que podría definirse como el compromiso del conjunto de la organización con el trabajo de inteligencia. Ese esfuerzo puede medirse por los recursos materiales puestos a su disposición tanto en inversión para infraestructuras como en gasto corriente efectuado. Su valoración también debería incluir el acuerdo organizativo con la práctica de la inteligencia, la calidad y cantidad de recursos humanos involucrados, el apoyo de la dirección y otras cuestiones intangibles que pueden dar más eficacia a dicho esfuerzo, como aspectos de la cultura organizativa. Esa cantidad total de esfuerzo realizado por la empresa fluctúa a lo largo

El autor que ha tenido mayor éxito en conectar una interpretación económica de los sectores industriales y de servicios así como de los comportamientos derivados de las empresas con la estrategia empresarial es **Michael Porter**. Véase: **Porter, M. E.** *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, EUA: Free Press, 1980. El libro está traducido al español por Cecsca, 1985.

del tiempo y las diversas etapas justifican que sea mayor o menor según sus propias características.

### **«La práctica empresarial de la inteligencia competitiva se ha establecido como un componente más de la gestión empresarial»**

Por otra parte, el total del esfuerzo que en un momento del tiempo dedica la empresa a inteligencia se reparte entre los tres tipos (competidora, coordinadora y neutral), en una proporción diferente según la etapa de ciclo de vida (esa es nuestra hipótesis aquí, aceptando que otros condicionantes también podrían actuar. Es decir, podríamos ponderar sobre una base de 100 el peso relativo de las tres inteligencias; véase la figura 2).

Hacemos en lo que sigue una serie de suposiciones sobre la importancia que los diversos enfoques de inteligencia pueden tener en distintas situaciones en las que la empresa se puede encontrar. Creemos que el peso relativo de los tipos de inteligencia que la compañía tenderá a utilizar dependerá del contexto en el que opere. Por ejemplo: la estructura como sector de la actividad económica que la organización realice es probable que condicione las prácticas de las empresas en cuanto a la inteligencia.

Así, en un sector en el que predominan muchas empresas de igual tamaño parece probable que se emplee la inteligencia neutral o cooperadora más que la competitiva. En cambio un campo con pocos actores grandes de tamaño desigual puede incitar en mayor medida al empleo de la de naturaleza competitiva, puesto que puede resultar más factible efectuar un seguimiento provechoso de los rivales más relevantes.

Dentro del enfoque contingente o situacional adoptado aquí, y a título de ejemplo, nos ceñimos al ciclo de vida del sector como modelo que recoge buena parte de las circunstancias variables que pueden presentarse en el tiempo para una empresa o unidad de negocio. En relación con este planteamiento hacemos el supuesto adicional de que en las diversas etapas de su ciclo de vida tenderá a hacer un esfuerzo mayor o menor en inteligencia.

En este trabajo el objetivo no es profundizar sobre el método empleado para la medición del esfuerzo dedicado, sino sugerir una serie de hipótesis respecto a la distribución del uso de la inteligencia en cada período o fase por la que pasa el sector. La figura 2 pone en relación el modelo de ciclo de vida con una interpretación del esfuerzo correspondiente a cada etapa del primero (seguramente abierta tanto a debate como a verificación empírica) y simultáneamente con una posible distribución del peso de los tres tipos de inteligencia.

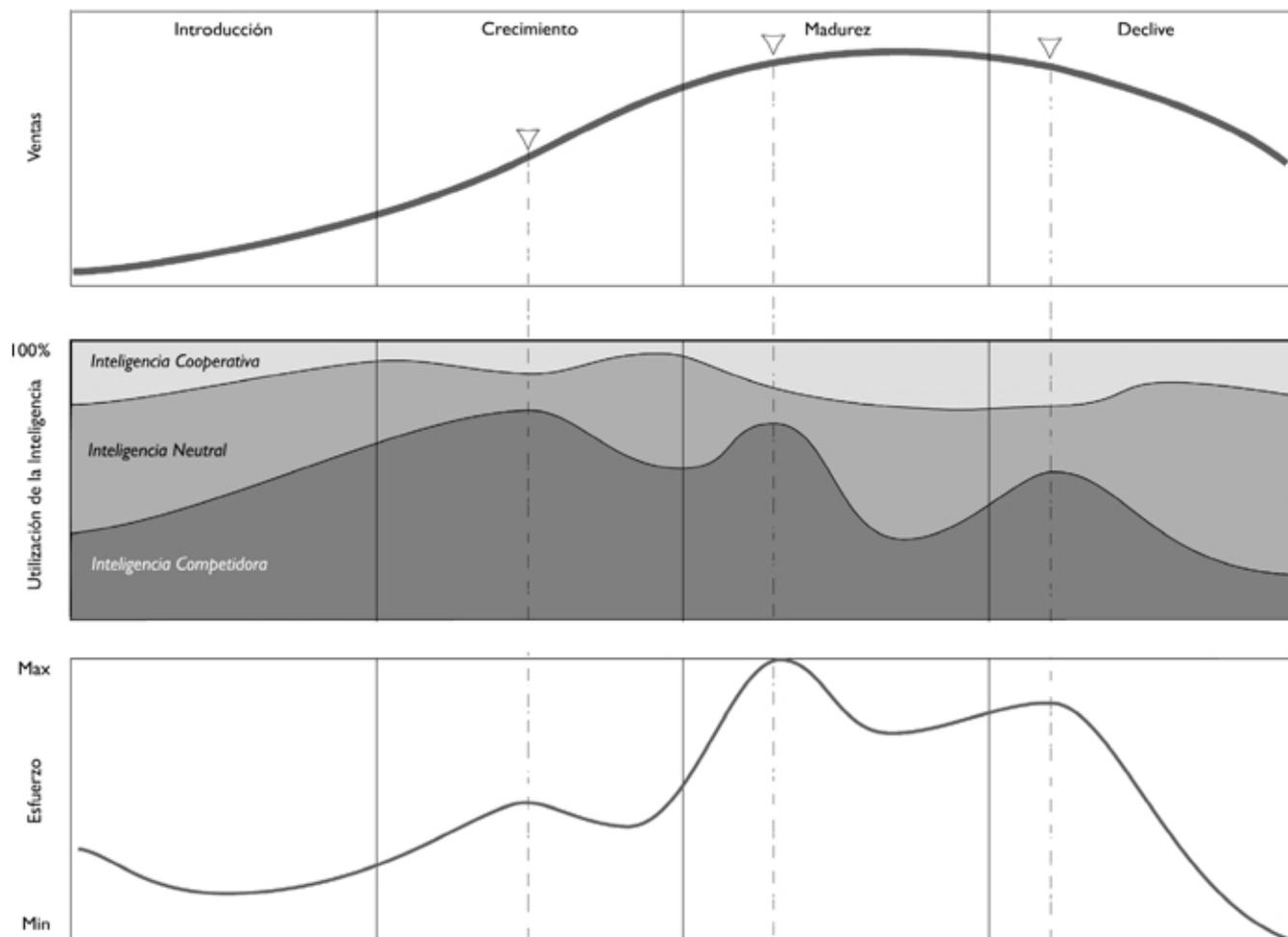


Figura 2

Supongamos que una empresa quiere entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto. En esta situación lo que necesita es una visión global sobre el entorno y/o el mercado en particular. Esto hace probable que emplee con más incidencia la inteligencia neutral para definirlo, estimar la demanda y verificar las tendencias tecnológicas, mientras que la competitiva la utilizará para evaluar lo que otras empresas están realizando o ideando.

En la *fase emergente o de introducción* de un sector lo común es que haya pocos y pequeños competidores sometidos a una elevada incertidumbre acerca de la normalización tecnológica que se impondrá y las estrategias que conducirán finalmente a que las empresas se establezcan con éxito en las siguientes etapas. Por lo tanto, cabe considerar probable que el esfuerzo sea relativamente bajo y con énfasis en las inteligencias neutral —centrada en la evolución del área— y competitiva —con el objetivo de hacer un seguimiento de las respuestas dadas a los problemas del nuevo sector generadas por los demás competidores—.

En la *fase de crecimiento* distinguimos dos etapas marcadas por el cambio de tendencia señalado mediante ∇ en la figura 2.

En la *primera etapa de la fase de crecimiento* la atención se concentra sobre la demanda, las tecnologías alternativas, etc., y al mismo tiempo sobre los movimientos de los competidores mientras las posibles acciones de colaboración disminuyen.

En el generalmente breve período de *conmoción* el crecimiento cambia de tendencia y pasa a ser progresivamente menor. Es un momento de turbulencias y de reajustes en el sector. Puesto que la intensidad de la rivalidad con los competidores tenderá a intensificarse, el énfasis en la inteligencia competitiva se incrementa así como el esfuerzo total en inteligencia. Superada la conmoción, la neutral recupera peso.

La *transición a la madurez* (de nuevo señalada con ∇), marcada por la definitiva reducción de la tasa de crecimiento, implica un nuevo recrudecimiento de la rivalidad y por lo tanto cabe suponer que el peso relativo de los diversos tipos de inteligencia se desplaza de manera acorde.

En la *fase de madurez* o de saturación las ventas totales tienden a estancarse, a crecer poco o a sufrir altibajos de acuerdo con una evolución cíclica. Se trata de un período de duración difícil de predecir, a menudo prolongado y sujeto a ciclos o altibajos.

En un supuesto seguramente arriesgado, puesto que admitimos que las posibilidades son muchas cuando distintos sectores atraviesan esta etapa, consideramos que el esfuerzo tiende a reducirse respecto al momento en que es mayor en la evolución del sector. Los recursos asignados y las expectativas de recuperación de la inversión para un negocio maduro tenderán a ser menores que en fases anteriores. Sugerimos también que el peso relativo se desplaza hacia la inteligencia neutral y cooperativa, en detrimento de la competidora.

Los procesos de liberalización, combinados o no con el impacto de nuevas tecnologías, pueden producir alteraciones importantes en el modelo básico de ciclo de vida y por lo tanto repercutir en las prácticas empresariales en materia de inteligencia.

Un claro ejemplo que corresponde a la fase de madurez de un sector (la telefonía fija) transformado por un proceso de liberalización nos lo proporciona *Telefónica de España*. Cuando la empresa estatal tenía el monopolio cabe suponer que llevaba a cabo una cantidad reducida de inteligencia neutral. A raíz de la liberalización llevada a cabo en 1998, con la consiguiente entrada de nuevos competidores nacionales e internacionales, la empresa estableció un departamento llamado *Centro de Inteligencia Competitiva*<sup>7</sup>, cuyos fines principales eran vigilar la evolución tanto de la tecnología como del regulador y efectuar un seguimiento del mercado y de la competencia.

Otro ejemplo lo proporciona el sector bancario en Europa, cuya perspectiva hubo de cambiar. La apertura e integración de los mercados financieros europeos ha significado una reducción de la cuota de mercado relativa de las empresas locales de cada país. Esto, sumado a nuevas prácticas competitivas (recordemos la “guerra de las supercuentas” en España en 1989-1990 y las reacciones posteriores o la nueva amenaza de una “guerra de hipotecas”), ha desencadenado una oleada de acuerdos, fusiones y adquisiciones. No es aventurado afirmar que la utilización por los grandes bancos de la inteligencia competidora se intensificó, así como la cooperadora destinada a apoyar los procesos de integración entre empresas.

En cuanto a la *fase de declive*, la situación puede sufrir un nuevo vuelco cuando llegue una etapa de reajuste (de nuevo señalado con  $\nabla$  en la figura 2) al hacerse evidente que la demanda del sector pasa a descender con carácter permanente.

Es sabido que la naturaleza del ocaso puede variar condicionando la respuesta de las empresas afectadas. Si la postura estratégica que adopta la empresa es eminentemente defensiva puede esperarse un predominio de la inteligencia cooperadora; si trata de mantener o alcanzar una posición de dominio en el juego final del sector, tenderá a haber un fuerte componente de inteli-

gencia competidora; por otra parte, si la compañía se limita a intentar predecir la evolución del declive, predominará la inteligencia neutral.

Supondremos una decadencia gradual con mercado residual que permite un período de adaptación y una “caída” amortiguada. De acuerdo con ese supuesto, nuestra hipótesis para esta fase incluye el período de turbulencia ya señalado en el que cabe esperar un incremento de la inteligencia competidora y un mantenimiento de la cooperadora. En el resto de esta etapa parece razonable suponer una reducción progresiva del esfuerzo junto con un auge de la inteligencia neutral que efectúa un seguimiento de la evolución del declive.

## Conclusión

El artículo ha presentado de forma relacionada dos temas. Por una parte, el reconocimiento de que las diversas finalidades o propósitos primordiales por parte de las empresas en su práctica de la ic permite establecer una distinción entre las vertientes competidora, cooperadora y neutral. Identificamos, además, una vertiente individual en el trabajo de inteligencia.

Por otro lado, proponemos una versión “situacional” de la inteligencia en la empresa. Asociada su práctica con el ciclo de vida, hemos aventurado una serie de hipótesis acerca del esfuerzo total y del peso relativo de los distintos tipos de inteligencia en la compañía a lo largo de la evolución del sector.

## Notas

1. **Pollard, A.** *Competitor intelligence*. London: Financial Times, 1999.
2. **Davenport, T. H.; Prusak, L.** *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 1998.
3. **Hussey, D. y Jenster, P.** proponen tres enfoques para la inteligencia competitiva: atacar, defender o colaborar. Véase el cap. 2, pp. 21-40 de **Hussey, D. y Jenster, P.** *Competitor intelligence*. Chichester: Wiley, 1999.  
Términos como “coopetencia” y “coopetir” recogen la ambivalencia de las actuaciones o iniciativas emprendidas por las empresas. Respecto a estos términos puede verse más información en la revista digital *Infonomia*: <http://www.infonomia.com/infonario/>
4. **Feeny, D.** “Making business sense of the e-opportunity”. En: *Sloan management review*, 2001, invierno, p. 43.
5. **Porter, M. E.** *Competitive strategy*. New York, EUA: The Free Press, 1980.
6. **Calof, J.** “Opportunity intelligence: the missing CI tribale”. En: *Competitive intelligence magazine*, 2000, v. 3, n. 3, pp. 35-37.
7. **Irazusta, M.** “Telefónica crea un ‘centro de inteligencia’ para seguir de cerca la evolución de Retevisión”. En: *El mundo*, economía, 1998, martes 3 de febrero.  
También puede leerse en:  
<http://www.larevista.el-mundo.es/1998/02/03/economia/03N0078.html>  
y en: *Telefónica, informe anual investigación y desarrollo 1997*. <http://www.tid.es/empresamemorias/informe97/estrplan.html>