

La inteligencia competitiva en las multinacionales catalanas

Por Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai

SI CONSIDERAMOS LA IC como un programa sistemático de recogida de información que se transforma en inteligencia para ser distribuida con la finalidad de apoyar la adopción de decisiones, deberemos concluir que las multinacionales catalanas se encuentran en una fase inicial de desarrollo.

Y si bien están en el camino marcado por los líderes globales, la mayoría del segmento más dinámico de las empresas sigue aún lejos de los objetivos recomendables.

La investigación distingue tres grandes áreas de interés:

1. Definición de la situación y grado de implantación del proceso de IC adoptado por las multinacionales catalanas, con relación al modelo genérico.

2. Detalla las características del empleo de la IC según los sectores de actividad, el tamaño y la orientación estratégica de las compañías.

3. Evaluación de los procesos empleados para el desarrollo de la IC.

Método empleado

El trabajo de campo se realizó entre el 15 de febrero y el 15 de abril de 2003 mediante una primera toma de contacto telefónico y la distribución posterior de un cuestionario elaborado según modelos existentes. Las 31 preguntas del cuestionario son en su mayoría cerradas y se agrupan en 6 bloques centrales de acuerdo con las características del "círculo de la inteligencia".

Muestra de análisis

La población objeto de la investigación la constituyen las mul-

tinacionales catalanas catalogadas en el informe *Les multinacionals industrials catalanes 2001* de la *Generalitat de Catalunya* (Fontrodona y Hernández, 2001). El estudio se concentró sobre una muestra válida de 35 compañías, el 22% del total.

Modelo teórico

Se toma como base teórica del estudio la línea descrita por el "Círculo de la IC", concentrándose en las tareas centrales: definición de los requerimientos, organización de los recursos, recogida de la información, análisis y procesamiento de la información, distribución de la inteligencia, y resultado de la inteligencia.

Conclusiones

La vía de acceso a la IC más común es la "inteligencia de marketing"; se constata la confusión entre las dos áreas de actividad y se apuesta más por un enfoque funcional que por una línea estratégica. Las investigaciones de inteligencia están más enfocadas a productos que a las competencias de otras empresas del entorno.

La inteligencia competitiva en las multinacionales catalanas

Tena Millán, Joaquín; Comai, Alessandro.

Barcelona: Emecom, 2004, 106 pp.

ISBN: 84-609-0672-8

El informe completo puede descargarse gratuitamente desde la web de la *Revista Puzzle*:

http://www.revista-puzzle.com/puzzle_pub.htm

Joaquín Tena, director de la *Escuela Universitaria de Estudios Empresariales* de la *Universidad Pompeu Fabra*, y **Alessandro Comai**, doctorando por *Esade* y director de la *Revista Puzzle*, nos presentan una visión de referencia sobre la inteligencia competitiva (IC) y el proceso a través del cual se reúne, analiza y difunde la información del sector y de la competencia en el grupo de compañías catalanas que ha establecido lazos internacionales importantes. En esta nota ofrecemos un resumen ejecutivo del libro.

Se descubre que las actividades relacionadas con la IC están poco estructuradas y se llevan a cabo de manera no sistemática, informal. Varias aportaciones prueban que el déficit de programa sistemático no permite anticipar las amenazas procedentes de los competidores.

El 54,3% de las multinacionales catalanas no tiene un sistema de investigación competitiva, en general, porque:

—la IC no se ha desvinculado del departamento de marketing o de I+D;

—las empresas están organizadas según los recursos internos;

—existe poca confianza en la valoración del entorno;

—hay desconocimiento de las técnicas y prácticas de la IC.

Con todo, cabe destacar las diferencias apreciadas en el desarrollo de la actividad de IC entre sectores: mientras el sector textil está entre los menos avanzados, en cambio el químico-farmacéutico se encuentra en un nivel prácticamen-

CALL FOR EDITORS

New Review of Information and Library Research

New Review of Libraries and Lifelong Learning

Routledge is seeking applications from Information Scientists to take up the challenge of editing ***New Review of Information and Library Research*** or ***New Review of Libraries and Lifelong Learning***.

The ***New Review of Information and Library Research*** publishes articles on contemporary information research and how this is shaping present and future information and library services.

The ***New Review of Libraries and Lifelong Learning*** is designed to report on innovative approaches to providing the various information skills and learning environments which foster continuous learning. The journal examines progress in information and communication technologies, the re-design of library service delivery, and the scope for libraries to underpin the development of networked learning systems.

The role of editor involves:

- the appointment of an editorial board
- overseeing the peer-review process
- final selection of articles for publication.

Support is given to editors by Routledge's experienced journals publishing staff. This includes:

- financial support for the editor and editorial office
- production and copy-editing support
- marketing support, including promotion to increase readership and copy-flow
- advice and guidance from a managing editor or publisher on all aspects of the publishing process

The ideal candidates will be those with genuine research interests in these fields, who are able to devote time and energy to this project. A clear vision for the future of the journal that the candidate is applying to edit, along with extensive contacts in the field would also be highly desirable. Excellent organisational skills are essential for these positions. Scholars resident in any country are welcome to apply, as are scholars in the earlier stages of their career.

Applications, for either position, should consist of a CV, covering letter, and statement of editorial intent and should be sent to: Helen Pettet, Taylor & Francis Ltd, 4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxfordshire, OX14 4RN, United Kingdom, or by email to: helen.pettet@tandf.co.uk. Tel: +44 (0) 1235 828 600; Fax +44 (0) 1235 829 000
Deadline for applications will be **1st January 2005**.

te equiparable a los registros de referencia global.

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 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.

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 de las 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 supone 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 el 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. Emplea 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 éstas últimas le dedican menos atención.

Análisis de la información

La IC tiene un importante peso en el proceso de análisis, sin embargo, la multinacionales parecen tener una orientación principalmente táctica y de negocio (p. 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 (por ej., correo e 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. Solamente la mitad tienen una intranet o web especializada para la difusión o tratamiento de la IC.

Evaluación de los beneficios y retroalimentación

Las empresas adoptan frecuentemente las reuniones formales de evaluación 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 IC en la empresa y que existe una escasa atención sobre los aspectos de protección y seguridad de la información (contrainteligencia).

Joaquín Tena Millán y Alessandro Comai

*joaquin.tena@upf.edu
direccion@revista-puzzle.com*

El profesional de la información está abierto a todos los bibliotecarios, documentalistas y otros profesionales de la información, así como a las empresas y organizaciones del sector para que puedan exponer sus noticias, productos, servicios, experiencias y opiniones.

Dirigir todas las colaboraciones para publicar a:

El profesional de la información

Apartado 32.280

08080 Barcelona

epi@elprofesionaldelainformacion.com