



# Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

· **b** · **a** · **i** ·

berrikuntza agentzia  
agencia de innovación

**BFA**  
**DFB**

Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia



Berrikuntza eta Ekonomi  
Sustapen Saila  
Departamento de Innovación  
y Promoción Económica



# Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

· **b** · **a** · **i** ·

berrikuntza agenzia  
agencia de innovación



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi  
Sustapen Saila  
Departamento de Innovación  
y Promoción Económica

cia

보기 위하여

a

보기 위하여

기 위하여

기 위하여

watch

watch

watch

見るた

見るた

見るた

Edita:

**BAI agencia de innovación**

Sabino Arana, 8

48013 Bilbao

T. 944 395 622

F. 944 278 005

bai@baibizkaia.net

www.bai.bizkaia.net

**D.L. BI-611-07**

: b : a : i :

berrikuntza agentzia  
agencia de innovación



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Berrikuntza eta Ekonomi  
Sustapen Saila  
Departamento de Innovación  
y Promoción Económica

El Servicio de Vigilancia Estratégica Competitiva (Zaintek) de BAI, Agencia de Innovación de Bizkaia del Departamento de Innovación y Promoción Económica, nos encargó este informe de situación de la Inteligencia Competitiva a nivel mundial. Este estudio tiene por objetivo recopilar informaciones y opiniones de expertos en IC., con el fin de presentar un “mapa de la IC” en los países en los que esta disciplina tiene un mayor desarrollo. En ningún caso existe un ánimo de apropiación intelectual respecto a la autoría de los documentos en los que nos apoyamos y mucho menos pretende modificar las opiniones en ellos vertidas. Este trabajo supone una recopilación de documentos y un análisis de las interrelaciones que se dan entre ellos.

**Infocenter**



## Introducción

Se dice que el conocimiento es el motor de las organizaciones actuales. En realidad esto no es nuevo, desde siempre las empresas e incluso los países líderes han sido aquellos que han dedicado parte de sus esfuerzos a tener información y a interpretarla con visión de futuro.

Lo que sí es cierto es que la globalización de los mercados y el desarrollo de la red digital han transformado de manera definitiva el valor que las empresas atribuyen a la información, hoy más estratégica que nunca, dada su necesidad de hacer propuestas coherentes, certeras y diferenciadas.

Ello ha hecho que disciplinas como la inteligencia competitiva, dedicada a recoger, filtrar y analizar la información, se hayan convertido en un elemento esencial para cualquier tipo de empresa. Esencial para crear nuevos productos o servicios, para definir la estrategia de comercialización de éstos, para potenciar las capacidades de la organización y desarrollar otras nuevas, para mejorar el servicio a los clientes, etc.

Después de cinco años trabajando en el ámbito de la vigilancia e inteligencia, el servicio Zaintek de BAI Agencia de Innovación ha decidido analizar las distintas dinámicas de inteligencia utilizadas en el mundo con el fin de aportar un documento de interés y de extraer conclusiones que le permitan mejorar su actividad.

Ese estudio ha dado lugar a este libro en el que se recogen los casos de Canadá, Corea del Sur, EE.UU., Israel, Japón, Reino Unido y Suecia.

Dos son las principales conclusiones a las que se han llegado: 1. las empresas de las economías más desarrolladas son las que apuestan con mayor decisión por la inteligencia competitiva; y 2. no existe un modelo global de inteligencia, sino distintos sistemas que responden a las particularidades de cada país.

Ambos datos son un aliciente para leer este libro. El primero por todo lo que tiene de estímulo; el segundo, porque realmente es curioso ver hasta qué punto la cultura de cada comunidad determina su comportamiento y, sobre todo, porque plantea un reto interesante: el de definir un modelo propio de inteligencia que apoye nuestro sistema de innovación.

**Ricardo Barainka**

Diputado de Innovación y Promoción Económica de Bizkaia

## Índice

<b>1. Introducción a los modelos globales de Inteligencia Competitiva en el mundo</b>	<b>9</b>
1.1 ¿Qué es la Inteligencia Competitiva (IC)?	11
1.2 El entorno de la Inteligencia Competitiva	14
1.3 La Inteligencia Competitiva VS la Vigilancia Competitiva	15
1.4 La Inteligencia Competitiva dentro de la Gestión del Conocimiento	16
1.5 El proceso de Inteligencia Competitiva	19
<b>2. La Inteligencia Competitiva en el mundo</b>	<b>29</b>
2.1 Motivos de selección de los países del estudio	32
2.2 La Inteligencia Competitiva en Reino Unido	41
2.2.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en el Reino Unido	42
2.2.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en el Reino Unido	43
2.3 La Inteligencia Competitiva en Suecia	48
2.3.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Suecia	51
2.3.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en Suecia	52
2.4 La Inteligencia Competitiva en Israel	61
2.4.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Israel	62
2.4.2 Estructura de la Iniciativa Privada de la IC en Israel	63
2.5 La Inteligencia Competitiva en Corea del Sur	66
2.5.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Corea del Sur	71
2.5.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en Corea del Sur	73
2.6 La Inteligencia Competitiva en Japón	76
2.6.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Japón	77
2.6.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en Japón	78
2.6.2.1 Los Sogo Shosha y los Keiretsu	79

2.7 La Inteligencia Competitiva en Canadá .....	81
2.7.1 Estructura de iniciativa pública de la IC en Canadá .....	82
2.7.2 Estructura de la iniciativa privada de IC en Canadá .....	86
2.8 La Inteligencia Competitiva en EE.UU. ....	91
2.8.1 Estructura de la Iniciativa Pública de la IC en EE.UU. ....	94
2.8.2 Estructura de la Iniciativa Privada de la IC en EE.UU. ....	95
2.9 La Inteligencia Competitiva en Latinoamérica .....	104
2.9.1 El Caso de la IC en México .....	105
2.9.2 El caso de Brasil .....	107
<b>3. Autores o académicos involucrados en el desarrollo de la Inteligencia Competitiva en los diferentes países</b> .....	<b>111</b>
3.1 Autores del Reino Unido: .....	113
3.2 Autores de Suecia .....	114
3.3 Autores de Israel .....	114
3.4 Autores de Corea del Sur .....	115
3.5 Autores de Japón .....	115
3.6 Autores de Canadá .....	116
3.7 Autores de EE.UU. ....	117
<b>4. Referencias</b> .....	<b>119</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>123</b>

보기 위하여

watch

보기 위하여

h

zair

見るため

1

Introducción a los modelos globales de  
inteligencia competitiva en el mundo



## 1. Introducción a los modelos globales de Inteligencia Competitiva en el mundo

Este apartado trata de definir el concepto de Inteligencia Competitiva y situar en su contexto a esta nueva disciplina, que ha pasado a formar parte de la dirección estratégica. El objetivo es evitar la confusión entre términos como inteligencia tecnológica, económica, competitiva... que forman parte de un campo más amplio, denominado la Gestión del Conocimiento.

### 1.1 ¿Qué es la Inteligencia Competitiva (IC)?

Existen diversas definiciones para explicar este concepto, las cuales pasamos a citar a continuación:

- Es un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización (Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva - SCIP).
- IC es la obtención ética y legal, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo, incluyendo los puntos fuertes y débiles así como las intenciones de los competidores (Cottril, 1998).
- IC es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno (Gibbons y Prescott, 1996).
- IC es el proceso a través del cual las organizaciones obtienen informaciones útiles sobre sus competidores que utilizan en sus planes a corto y largo plazo (Ettorre, 1995).
- La IC es el acceso a tiempo al conocimiento e información relevante en las distintas fases de la toma de decisiones (Gilad, 1992).
- IC es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales, con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisiones estratégicas (Shrivasta y Grant, 1985).

En este sentido, la Inteligencia Competitiva (IC) es una disciplina que se encarga del análisis del entorno competitivo en el que se mueven las empresas, a través de un proceso sistemático y ético. Según el GTI Lab, *“la Inteligencia Competitiva es el arte de localizar, recoger, procesar y almacenar información para hacerla disponible a las personas de una organización, dando un vistazo de las amenazas y oportunidades presentes y futuras que permitan anticiparse, respetando siempre un código ético y legal”*. En otras palabras, la IC es la transferencia de conocimiento del entorno a la organización, respetando las reglas establecidas.

No obstante, aunque la información es clave para explicar y definir esta disciplina, la Inteligencia Competitiva va más allá que la mera recopilación de datos.

En su explicación del concepto de la Inteligencia, Leonard M Fuld revela todas las dimensiones que se ocultan detrás de la información básica: *“A veces” -dice M Fuld- “es casi más fácil describir qué no es Inteligencia en lugar de decir qué es. La IC no son remesas del listado de la base de datos, no son necesariamente escritos o densos informes. No está en el espionaje, ni en el robo o descomposición más certera posible. En su descripción más básica, la Inteligencia es información analizada”*.

Tal y como Larry Kahaner explica, la información es efectiva: son números, estadísticas, pedacitos dispersos de datos sobre la gente y las compañías y sobre lo que han estado haciendo, que tienen interés. La Inteligencia es una colección de los pedazos de la información, que se ha ido filtrando, se ha destilado y analizado. Para Kahaner, la base de la Inteligencia Competitiva está precisamente en saber la diferencia entre la información y la Inteligencia. *“La Inteligencia, no la información, es lo que necesitan los directivos para tomar decisiones”*, asegura.

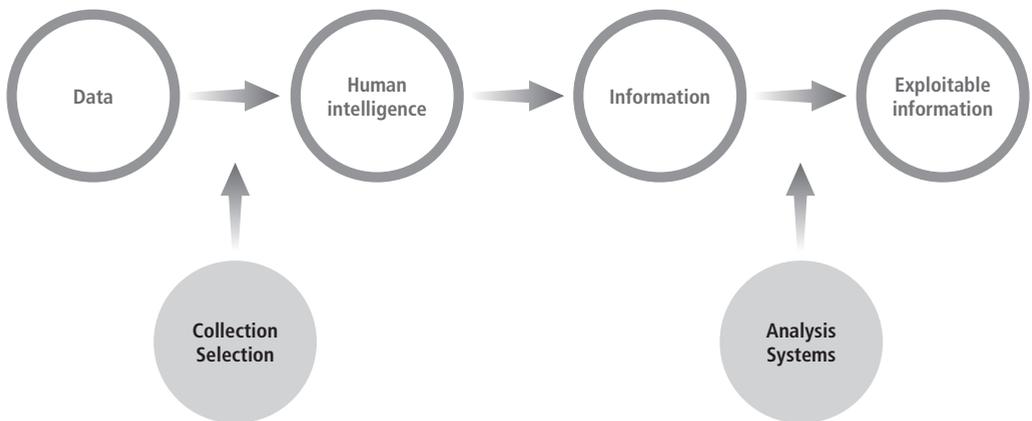
Pierre Achard y Jean Pierre Bernat, autores de *“Competitive Intelligence Guideline”*, inciden en el valor añadido que aportan los gerentes de la IC, cuya labor principal es la de enriquecer los datos. Ellos transforman la información en conocimiento, a fin de que sea utilizada por quienes toman las decisiones. El siguiente diagrama muestra este proceso de enriquecimiento y transformación de la información.

Figura 1.1

## From Data to Intelligence

### The Information Cycle

Fuente: P. Archard, J. Bernat. L'intelligence économique: Mode d'emploi. ADBS Editions, Paris, 1998



Por este motivo, añadir valor a la información y poder transmitirla es el principal propósito de la IC. Sobre todo en una economía caracterizada por la incertidumbre, donde el conocimiento es clave y la única fuente segura para mantener las ventajas competitivas. Según Peter Drucker, si las compañías quieren sobrevivir, deben ser capaces de construir un sistema capaz de dinamizar y optimizar este valor añadido. Por este motivo, Drucker, que define la información como *“datos dotados de importancia y propósito”*, opina que las empresas deberían ser organizaciones basadas cada vez más en el conocimiento.

## 1.2 El entorno de la Inteligencia Competitiva

En un sentido amplio, la IC abarca las acciones de control de la información sobre un determinado sector. Detecta las señales de las tendencias apenas reconocibles que pueden llevar a un cambio en el entorno de la compañía. El objetivo es alertar a la dirección, con el tiempo suficiente, sobre toda innovación científica y técnica o cualquier cambio del entorno que, probablemente, suponga una variación del escenario en el que se mueve la compañía.

Por estas razones, el GTI Lab divide la IC en cuatro categorías principales, que se ocupan de partes concretas del entorno. Estas son:

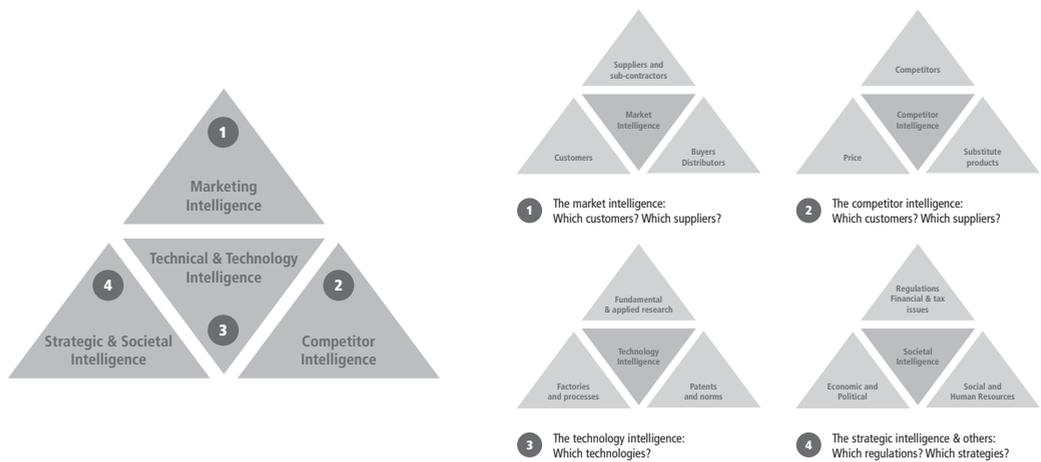
- **La Inteligencia Comercial o Marketiniana**, que se ocupa de recoger y analizar la información de los clientes, proveedores, productores, compradores y distribuidores que intervienen en la cadena de la red de ventas.
- **La Inteligencia de los Competidores**, centrada en todos los asuntos relevantes de la competencia, incluyendo las políticas de precio, producto, promoción, distribución y, también, los posibles productos sustitutivos y desarrollos comerciales de la competencia. Ésta, junto con la anterior, constituyen lo que empieza a llamarse Inteligencia de Mercado o *Market Intelligence*, por lo que algunos autores hablan de tres categorías en vez de cuatro.
- **La Inteligencia Técnica y Tecnológica**, dedicada a analizar la situación de la investigación básica y aplicada, así como los procesos, fábricas, normas y patentes.
- **La Inteligencia Estratégica o de la estructura social**, que incluye todo el ámbito de regulación, impuestos, mercados financieros y política, así como el entramado social y de recursos humanos de una sociedad.

Estas áreas son las que componen en conjunto la IC. De esta manera, el estudio de cada una de ellas permite completar el panorama del entorno que afecta a un país, sector o empresa. Cada una de estas áreas está relacionada entre sí y, si se quiere obtener una visión de conjunto, será necesario desarrollar todas ellas. Sin embargo, la relevancia de una sobre el resto dependerá de determinadas circunstancias del mercado y del momento.

A continuación vemos una representación gráfica de las distintas áreas que componen la IC.

Figura 1.2

## Competitive intelligence mainly includes four types of intelligence



### 1.3 La Inteligencia Competitiva VS la Vigilancia Competitiva

Muchas veces se confunden ambos conceptos para referirse a la misma cosa. Es obvio que los dos están estrechamente relacionados, sobre todo, porque la Inteligencia Competitiva es una evolución de la Vigilancia Competitiva. Por ello, no son fácilmente distinguibles. De hecho, la Vigilancia está dividida exactamente en las mismas áreas que integran la Inteligencia, tal y como se explica a continuación.

- **La Vigilancia Comercial**, que estudia los datos referentes a clientes y proveedores (evolución de las necesidades de los clientes, solvencia de los clientes, nuevos productos ofrecidos por los proveedores...).
- **La Vigilancia Competitiva**, que se ocupa de la información sobre los competidores actuales y los potenciales (política de inversiones, entrada en nuevas actividades...).
- **La Vigilancia Tecnológica**, que analiza las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos.

- **La Vigilancia del Entorno**, que trabaja en la detección de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, en áreas como la sociología, la política, el medio ambiente, las reglamentaciones, etc.

La Vigilancia Competitiva nace ante la necesidad de las empresas de observar su entorno y así poder responder a determinados cambios cuando éstos se producen. La IC, sin embargo, parte del conocimiento del entorno, lo cual implica poder adelantarse a los cambios, entendidos, en ambos casos, como las amenazas y oportunidades.

De esta manera, la diferencia fundamental entre las dos disciplinas es la actitud activa de la IC, para “conocer” el entorno y así anticiparse a los cambios. Ello supone no esperar a ver dónde se producen los cambios para actuar después, sino buscar activamente las oportunidades del entorno, lo que conlleva una revolución en la manera de entender todas las actividades gerenciales, comerciales y de innovación de la empresa.

#### **1.4 La Inteligencia Competitiva dentro de la Gestión del Conocimiento**

La IC se enmarca dentro de un área más amplia: la Gestión del Conocimiento, que es la disciplina encargada de gestionar el conocimiento interno y externo de las organizaciones, con el fin de generar Ventajas Competitivas sostenibles. Si utilizamos un símil militar, la Inteligencia Competitiva sería la localización e identificación sobre el terreno (en un mapa) de las posiciones y objetivos críticos del enemigo, sin los cuales éste quedaría fuera de combate.

De esta manera, la Inteligencia Competitiva se encarga de detectar las amenazas y oportunidades que permitan elaborar un plan estratégico, conforme a la situación.

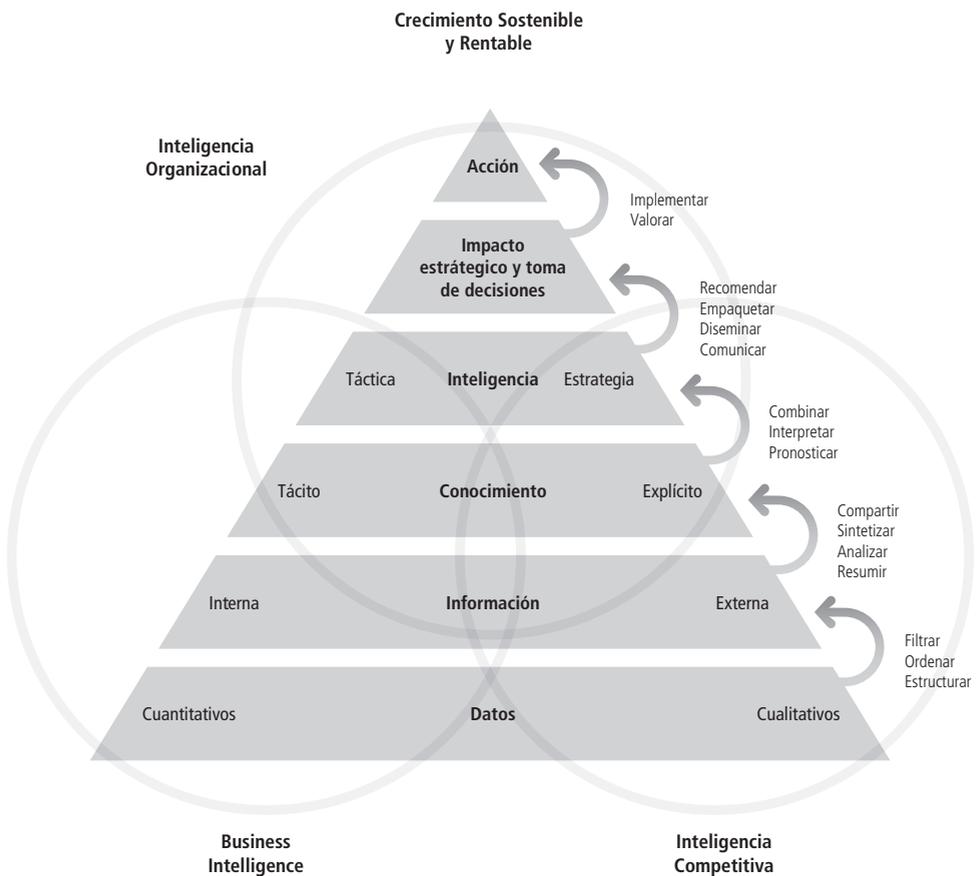
Sin embargo, esto, que parece tan lógico y natural, forma parte de un área de trabajo que apenas se ha puesto en práctica hasta la fecha. ¿Cómo es posible que no se haya prestado más atención a esta disciplina? La respuesta a esta pregunta se debe a dos factores recientes y determinantes para la economía mundial. Por un lado, la apertura global de los mercados, que ha aumentado no sólo la competencia, sino las amenazas y oportunidades, y ha generado multitud de factores críticos a controlar. Por otro, la transformación de una sociedad industrial a una “basada en el conocimiento” (Drucker, 1994), gracias al avance de la tecnología, que ha permitido el desarrollo de herramientas para el tratamiento de información y datos, que aceleran la toma de decisiones estratégicas y posibilitan detectar las amenazas y oportunidades, en un entorno altamente variable y difícil de observar.

La Inteligencia Competitiva es una parte de un todo más amplio: la Gestión del Conocimiento, que integra, asimismo, el Business Intelligence. No obstante, mientras este último se dedica a la organización interna, la Inteligencia Competitiva se ocupa del ámbito externo.

El siguiente esquema de Rodenberg permite identificar y diferenciar claramente estas dos partes que componen una unidad y que el autor denomina Inteligencia Organizacional (Gestión del Conocimiento).

Figura 1.3

## La Inteligencia Competitiva y su Impacto en la Estrategia



El gráfico anterior resume perfectamente la relación entre el Business Intelligence y la Inteligencia Competitiva. La parte táctica corresponde a la BI y la parte estratégica corresponde a la IC. Es aquí donde podemos apuntar la segunda diferencia entre la BI y la IC. La BI se dedica a resolver la parte operativa de la organización (que no es otra cosa que los aspectos tácticos y, por lo tanto, internos de la empresa), a través de la gestión interna de sus recursos, la mejora de la operatividad (herramientas), sistemas de información, remuneración, organigramas, etc. Por otro lado, la IC se dedica a resolver la parte desconocida del entorno, aportando el conocimiento relevante para facilitar la toma de decisiones correctas en un escenario de incertidumbre, permitiendo completar los aspectos estratégicos de la organización.

Surge siempre el debate sobre qué ámbito o disciplina es más importante para la empresa. La respuesta suele ser generalmente que ambas son imprescindibles. Sin embargo, atendiendo a distintos autores y a la máxima militar de que sin una estrategia correcta no es posible alcanzar la victoria, (si la estrategia es incorrecta no importará la perfección del aspecto táctico, ya que en el conjunto operacional a medio plazo perderemos, mientras que si es al contrario siempre podremos recuperar la iniciativa), queda claro que la IC determina en mayor medida que la BI los resultados financieros para la organización. Para ilustrar este punto, exponemos el ejemplo de dos viajeros (dos empresas competidoras), con un mismo destino (los resultados financieros) y medios de locomoción diferentes (cada empresa dispone de recursos y competencias diferentes que permiten tener capacidades tácticas diferentes). El viajero A dispone de un caballo y el viajero B va en burro. Es fácil imaginar que el viajero que dispone de caballo cuenta con mejores recursos para alcanzar el destino y que, por lo tanto, dispone de ventaja. Sin embargo, el viajero B conoce por sus fuentes cuáles son los mejores apeaderos y sendas por las que llegar al destino. Conocer cómo es el camino es más apropiado para llegar al destino que disponer del mejor medio para alcanzarlo, sobre todo, si la distancia a recorrer es muy amplia, tal como ocurre en las empresas.

Volviendo la mirada a la base teórica de la IC, se observa que existen varias escuelas de pensamiento y que sobresalen tres grupos de especialistas de IC reconocidos.

- El primer grupo sostiene que la interpretación y el análisis son actividades esenciales en IC. *“Es claramente posible”*, como dijo una vez un profesor de medición estadística, *“mentir con los números, pero es mucho más fácil mentir sin ellos”*. La pregunta aquí es: ¿poseen validez y seriedad nuestras herramientas de análisis?, y ¿cuál es el dispositivo o matriz que comunicará más fácilmente las complejidades de una industria o posición corporativa en relación con sus corporaciones pares?

- El segundo grupo sostiene que la caza, recolección y ubicación de información fiable es una actividad esencial. La pregunta aquí es ¿cómo mantenerse al día con la proliferación de bases de datos, recursos impresos (libros, revistas e informes)?, y ¿cómo mantenerse al día con los procedimientos para conseguir información que no se encuentra publicada? (Ubicar y solicitar un documento o un registro de un archivo del Gobierno requiere cierta fineza, incluso cuando uno está siendo abierto y ético).
- Un tercer grupo cree que la recolección de información válida/fiable y su análisis son igualmente importantes. Si una de estas dos actividades se ve débil o disminuida, la otra probablemente tendrá fallos.

Se entiende que la información sin procesar o el traspaso de datos posee una utilidad limitada y, usualmente, no es un producto que se da al cliente. Los datos y casi cualquier tipo de información necesitan, generalmente, ser integrados y analizados en un documento que esté bien organizado, dentro de un contexto que permita interpretar fácilmente la situación del entorno. Es por ello por lo que, en ocasiones, prima mucho más el análisis sobre los datos, ya que no es función de la IC aportar todas las fuentes que existen (esto sería imposible), sino contrastarlas y aportar las informaciones más relevantes que permitan reducir la incertidumbre del tomador de decisiones. La IC persigue facilitar la toma de decisiones en un entorno, reduciendo las incertidumbres.

## 1.5 El proceso de Inteligencia Competitiva

En un mundo en el que el acceso a la información es alto, gracias a Internet, y caracterizado por la globalización de las actividades económicas, uno podría preguntarse cómo el conocimiento común puede conducir al valor añadido competitivo y aumentar la eficacia de las compañías.

En el libro *Business @ the Speed of Thought*, Bill Gates mantiene que la manera más significativa para que una compañía se diferencie de su competencia es hacer un trabajo excepcional con la información: *“cómo recolectamos y manejamos la información determinará las pérdidas o ganancias. Ahora hay más competidores, hay más información disponible sobre ellos y sobre el mercado, que es global. Los ganadores serán los que desarrollan un sistema de Inteligencia, de modo que la información y el conocimiento pueda atravesar fácilmente sus compañías para que aprendan constantemente”*.

Según Bill Gates, el trabajo que la mayoría de las compañías están haciendo hoy con la información habría sido imposible hace varios años. Conseguir la información clave era excesivamente costoso, y las herramientas para analizarla y diseminarla no estaban disponibles en los años 80 y principios de los 90. Pero en el comienzo del vigésimo primer siglo, las herramientas y la conectividad de las compañías digitales permiten obtenerla, compartirla y actuar fácilmente y de una manera económica, gracias a la información que puede ser almacenada y distribuida.

Para Bill Gates, la Inteligencia Competitiva estaría altamente apoyada y conducida por la tecnología: *“por primera vez en la historia de los negocios, todas las clases de información -números, texto, sonido, vídeo- se pueden colocar en un formato digital que cualquier computadora puede almacenar, procesar y transmitir. Por primera vez, el hardware estándar combinado con una plataforma de software estándar ha creado una escala que pone soluciones de gran alcance a disposición de empresas de todos los tamaños de forma económica y asequible”*.

Para Leonard M. Fuld, *“el marco de un sistema acertado, la Inteligencia se estructura en y alrededor de la cultura de cada organización. Es decir, los sistemas de la Inteligencia, a pesar de los usos computarizados que este concepto conjura, son básicamente una edición humana”*. En este sentido, la Inteligencia depende en su mayor parte de la labor humana y no de las máquinas, porque éstas no pueden analizar ni interpretar.

Por su parte, Kahaner insiste en que la Inteligencia Competitiva es un proceso completo, no una mera función en la compañía. Según él, aparece *“en todos los aspectos de su negocio, como una actividad continua no relegada a un área de división o unidad”*.

Kahaner concibe el proceso competitivo de la Inteligencia como sistema caracterizado en cuatro pasos:

1. Planificación y dirección
2. Recolección de datos
3. Análisis de los datos e información
4. Difusión

La Planificación y la dirección es el paso que supone definir y lanzar una acción de Inteligencia. Inicia el proceso que conduce a la entrega de la información al usuario final. Durante dicha fase, la atención tiene que centrarse en la comprensión de la necesidad del usuario. Pues Kahaner afirma que *“la Inteligencia tiene varios usos: el planeamiento estratégico, la investigación y el desarrollo, las estrategias de la entrada, las adquisiciones, la sincronización del mercado, el gravamen de la tecnología etc.”* El éxito del proceso dependerá altamente de la capacidad del encargado de la Inteligencia para descubrir qué necesita saber y por qué. El marco de tiempo disponible en esta fase es también crítico, ya que determinará cómo asignar recursos y qué tipos de tareas se deberán utilizar. Dependiendo del tiempo disponible y la temática a analizar por la Inteligencia, se elabora el plan sobre qué información debe ser recogida.

El segundo paso es el de la recolección, que implica obtener datos en bruto con los que elaborar la información utilizable. Según lo sintetizado por Jean-Marie Allin, pueden distinguirse tres tipos de datos:

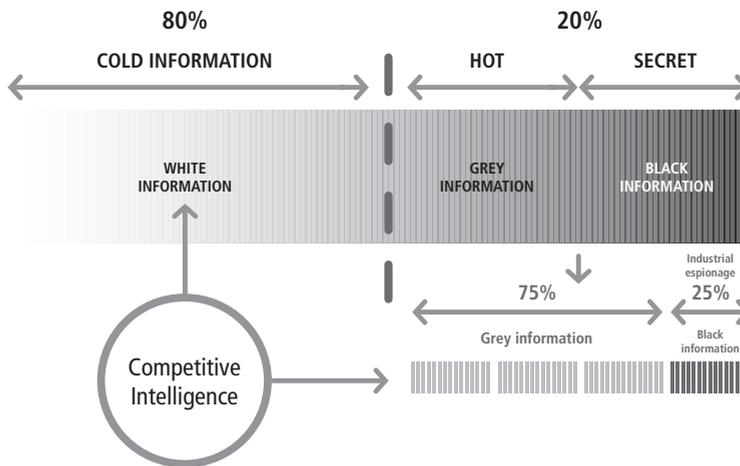
- **La Información de fuente Abierta**, también llamada *White Information*, representa la Información Abierta que se puede encontrar en bases de datos, periódicos, o publicaciones públicas. Las compañías como Dun & Bradstreet, LexisNexis o Reuters proporcionan una cantidad importante de datos de este tipo. Hoy en día, las empresas se suscriben a estas bases de datos para convertirlas en su fuente principal de Inteligencia. Internet es también una fuente importante de información. La Inteligencia de Fuente Abierta es principalmente una Inteligencia electrónica.
- **La Información Gris**, que representa la información de dominio no-público. La Información Gris la proporcionan las fuentes públicas que se abren solamente a la gente que está dentro de un círculo de difusión específico. Esta información se puede encontrar en demostraciones comerciales, en la red de vendedores o proveedores o suscribiéndose a tipos muy específicos de publicaciones. Un buen ejemplo de este tipo de información la proporcionan los vendedores sobre los competidores, a través de la información proporcionada por los clientes. Esa clase de Inteligencia es principalmente Inteligencia humana.
- **La Información Oscura / Espionaje**, es la información recopilada de forma ilegal, tales como la piratería, el robo con allanamiento de morada o telefónico. Es la clase de Inteligencia obtenida de forma ilegal y es Inteligencia electrónica e Inteligencia humana.

La blanca representa la parte principal de la información (alrededor del 80%). Según lo ilustrado en el esquema siguiente, el 20% restante se descompone en los otros dos tipos: gris y negra. La Inteligencia Competitiva, que respeta un código ético, no incluye, por lo tanto, espionaje industrial.

Figura 1.4

## Classification according to information types

Fuente: © GTI Lab, ESCP-EA



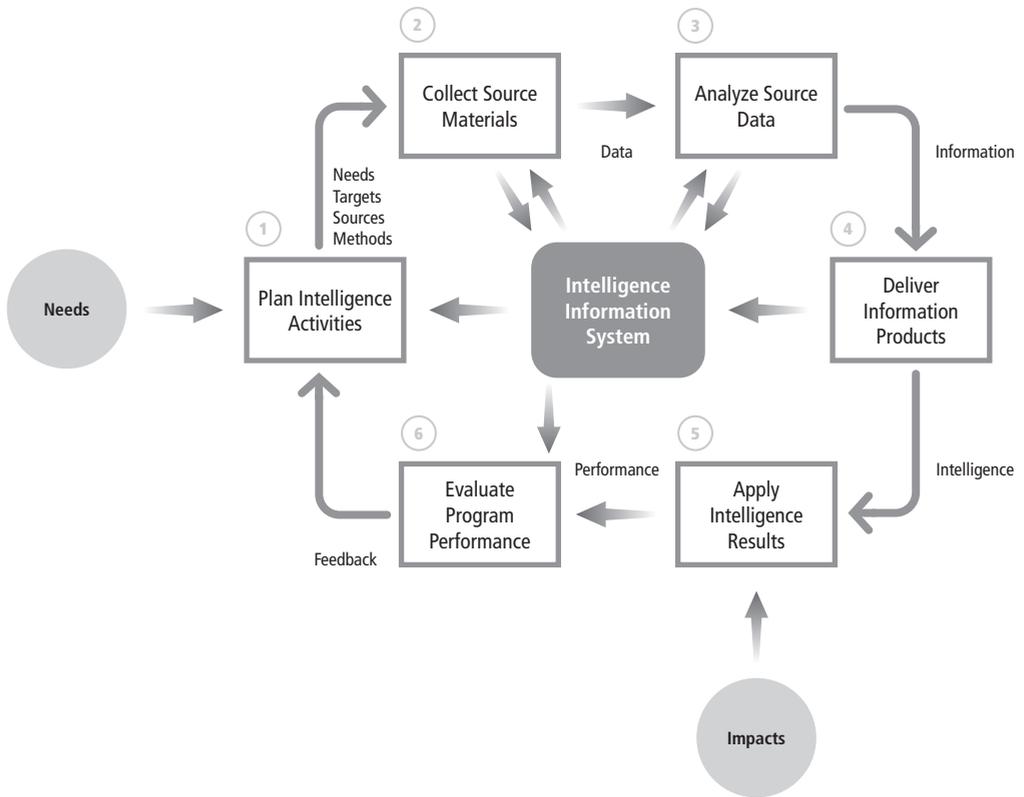
El paso del análisis es fundamental. Como Kahaner lo define, es “el proceso de tomar la información, a menudo aparentemente no relacionada, y darle la vuelta para convertirla en conocimiento”. Esto es, para Leonard M. Fuld, un arte y una disciplina, que permite convertir la información en Inteligencia. La mayoría del tiempo se trata de “*un proceso de aventar lo bueno de la información inútil y encontrar un marco en el cual se agregue valor a esa buena información a la vez que el análisis no necesite ser complicado, sino solamente completo y exacto*”.

Según lo demostrado en la figura siguiente, el paso de la difusión es descrito por Kahaner como el último, pero es también el primero en el ciclo. Es el tiempo en que el analista sugiere la línea de conducta posible basada en su trabajo, y en que la Inteligencia que resulta de sus recomendaciones se distribuye al usuario final y a otros en la compañía que pueden utilizarla.

Figura 1.5

## The Science and Technology intelligence process

**Fuente:** Ashton, W.B. and Stacey, G.S. (1995) "Technical intelligence in business: understanding technology threats and opportunity" Int. J. Technology Management, Special Issue on the Management of Technological Flows Across Boundaries.



En la descripción de Leonard Fuld del proceso competitivo de la Inteligencia, al paso del análisis le sigue una fase de acción, que supone almacenar y difundir y que, además, incluye la protección de las actividades económicas de la compañía (que previenen, por ejemplo, los escapes posibles de la información) y el desarrollo de las recomendaciones.

En líneas generales, éste sería el proceso básico de la Inteligencia Competitiva, aunque, según los diferentes autores, se añade algún otro paso o subpaso más para describir el proceso.

## 1.6 Consideraciones generales

La IC ha emergido como una disciplina independiente (Walle, 1999) dentro de la administración y dirección de empresas en el ámbito del *Knowledge Management* (Gestión del Conocimiento). Surgió en un principio como una actividad muy relacionada con el Marketing para después integrar varias perspectivas, pasando así de estar centrada exclusivamente en aspectos del mercado tales como clientes y competidores, a tratar los aspectos estratégicos, incluyendo en sus inquietudes toda la cadena de valor de las empresas.

La siguiente tabla permite fijar mejor el concepto de IC a través de las cuestiones de qué es y qué no es la IC.

### DEFINIENDO LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

¿Qué es Inteligencia Competitiva?	¿Qué no es Inteligencia Competitiva?
1. Información que ha sido analizada al punto de tomar una decisión	1. Espionaje
2. Una herramienta administrativa de alerta	2. Una bola de cristal
3. Medio para encontrar valoraciones razonables	3. Búsqueda de bases de datos
4. Disponibilidad de Información	4. Internet
5. Una manera mediante la cual las empresas pueden mejorar su línea de base	5. Dossier
6. Una manera de vivir un proceso	6. El trabajo de una persona inteligente
7. Parte de las empresas de clase mundial	7. Una invención del siglo XX
8. Dirigida por un equipo	8. Software
9. Observando desde fuera	9. Una historia de periódico
10. Tanto de corto como de largo plazo	10. Una hoja de cálculo

Fuente: Tomado de Fuld. L. (2004)

Esta tabla tiene gran interés, ya que permite esclarecer qué no es la IC, concepto generalmente muy asociado al espionaje industrial, software, bases de datos, etc. Se trata de algo mucho más complejo, que requiere un proceso o sistema compuesto de diferentes pasos, (que varían según autores) que ya se han presentado.

Por último, es necesario prestar atención a la evolución y contexto de la IC, ya que posibilita conocer mejor y situarse en este escenario. Para ello, es necesario atender al trabajo de Prescott (1999), que describe el desarrollo de la IC de una forma breve. Menciona cuatro etapas en la evolución de la IC, en términos de los atributos, localización, y problemas detectados que quedan resumidos en la siguiente tabla.

### EVOLUCION DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Periodo	Pre-1980	1980-1987	1988-Presente	Futuro
Estados	Toma de Datos de la Competencia	Análisis Industrial y Competidor Analysis	Inteligencia Competitiva	Inteligencia Competitiva como una esencial capacidad
Evento	Porter (1980) con su libro Estrategia Competitiva	Fundación de la SCIP	La aceptación de la revista Competitive Intelligence Review	IC cursos en escuelas de negocios
<b>Atributos</b>				
Grado de Formalidad	Informal	Emergen Unidades Formales	Formal	Integración de Formal a Informales
Orientación	Táctica	Táctica	Mixta	Estratégica
Análisis	Pequeño o nada	Limitado y cuantitativo	Cuantitativo y cualitativo	Énfasis cualitativo
Atención de Top Management	Bajo	Limitado	Moderado	Alto
Vínculo con los Procesos de Toma de Decisiones	Pequeño	Débil	Fuerte	Directo
<b>Localización</b>				
Principal Localización del personal de IC	Bibliotecas / Marketing	Planeación / Marketing	Planeación / Marketing / UIC	UIC / Planeación / Marketing
<b>Problemas</b>				
	Desarrollo de habilidades en adquirir información	Construir un caso de IC, Imagen de espía, Desarrollo de habilidades analíticas	Demanda y Oferta de IC, Contrainteligencia, Inteligencia Internacional, IC Tecnológica, Rol de la Información Tecnológica	Administrar en paralelo los procesos de inteligencia de multinacionales, IC es aprendizaje

Como se puede observar, la relación de la IC con el ámbito estratégico es cada vez más estrecha, de ahí que cada vez se exija un mayor análisis y que, al mismo tiempo, se le de más importancia desde la alta dirección.

La IC es una práctica que está evolucionando y cambiando, dando pasos en su consolidación como actividad de soporte a la toma de decisiones estratégicas, de lo que se deduce el gran interés que despierta.



Vigilância

보기 위하여

watch

Vigilância

보기 위하여

見る

# 2

La inteligencia competitiva  
en el mundo



## 2. La Inteligencia Competitiva en el mundo

Si bien las actividades de Inteligencia orientadas hacia el beneficio de los negocios tienen una trayectoria de muchos años, sólo desde 1986, con la creación en EE.UU de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), se empiezan a desarrollar medidas enfocadas hacia su reconocimiento formal como disciplina. A partir del desarrollo de la SCIP, se observa un incremento de las publicaciones centradas en dar a conocer este campo: beneficios de los sistemas de Inteligencia aplicados a los negocios, características de las unidades de vigilancia, recomendaciones generales para su implantación, etc., aunque las aplicaciones concretas son escasas (Rodríguez, 1998). Según Ashton (1997), la práctica formal de desarrollar Inteligencia Competitiva y tecnológica en los negocios americanos está solamente en su infancia. Sin embargo, hay señales de que esta situación está cambiando.

Japón está considerado como el país pionero en IC (Fuld, 1995; Herring 1992; Matinet y Marti, 1995; Kodama, 1992). El gobierno japonés ha apoyado a sus empresas para lograr un sólido equilibrio entre las habilidades de obtención de información y la aplicación de los resultados. También los programas de Inteligencia suecos gozan de un significativo reconocimiento internacional. Se estima que al menos 50 de las principales empresas suecas, incluyendo L.M. Ericsson, Volvo y ABB, cuentan con unidades de Inteligencia altamente exitosas (Herring, 1992).

En Francia, la evolución del concepto de monitoreo del entorno se inició en el campo de la información científica y técnica, llamándose entonces *veille technologique*. Más tarde, el campo de acción se extendió al marketing y al departamento de ventas, desarrollándose la noción de Vigilancia Competitiva y comercial. Este país es líder en el desarrollo de programas informáticos para la elaboración de mapas tecnológicos. También existen equipos especializados en países como Holanda o España.

### PRINCIPALES PAÍSES DE REFERENCIA EN VIGILANCIA

País	Estilo Predominante		Carácter			Ciclo de vida		
	Centralizado	Descentralizado	Público	Privado	Mixto	Emergente	Creciente	Madura
Japón	*				*			*
EE.UU		*		*				*
R.F.A.		*			*			*
Francia	*	*			*			*
G. Bretaña		*			*		*	
Suecia		*	*				*	
Israel	*		*				*	
Corea S.	*				*		*	

En la tabla anterior vienen enunciados los principales países que estaban presentando especial atención a este tema en el año 1996, según el estudio de Rouach.

## 2.1 Motivos de selección de los países del estudio

Varios países se han mostrado muy activos en materia de Inteligencia Competitiva: Japón, Corea del Sur, Suecia, Canadá, Reino Unido, Israel y EE.UU. A continuación se examinará la situación de la Inteligencia en cada uno de estos países incidiendo en la estructura pública y privada que presenta la IC, así como en sus distintas particularidades en cada uno de los países.

Las razones por las que se han seleccionado estos países residen principalmente en el grado de desarrollo alcanzado por la IC, que les convierte en ejemplo de mejores prácticas en alguno de los aspectos clave de esta disciplina en el mundo. A continuación, enumeramos dichas razones para cada caso en particular, ordenados los países por bloque económico y orden alfabético:

### Reino Unido:

- La IC en el Reino Unido es un sector autosuficiente sin intervención de las administraciones. Las tareas de difusión e infraestructura recaen en manos de asociaciones privadas y los poderes públicos no se entrometen.
- El sector privado está consolidado y con un fuerte número de empresas nuevas dedicadas a la venta o análisis de información.
- Potentes asociaciones que se dedican a la difusión de la IC como práctica empresarial.
- Oferta académica muy concentrada en una sola universidad, pero de gran dinamismo y prestigio dentro del país, lo que ha ayudado mucho a la existencia de profesionales en el mercado.

### Suecia:

- Es el país pionero en la materia junto con Japón, ya que sus prácticas de IC se remontan hasta el siglo XVIII.
- Las administraciones se han mostrado siempre muy activas en el uso de las técnicas de IC para provecho propio.

- Existe una industria privada de IC madura y con gran desarrollo, compuesta por proveedores de información, empresas de análisis, consultoras, desarrolladores de software para recogida y análisis de información así como una oferta universitaria importante. A esto hay que añadir una gran cantidad de empresas usuarias de IC que cuentan con servicios externos para desarrollar esta práctica.
- La oferta académica es muy grande y existen cerca de 9 universidades que ofrecen formación en IC, 4 empresas privadas y 5 instituciones gubernamentales. Las más importantes son la Universidad de Estocolmo y Lund que tienen programas muy avanzados y desde hace muchos años.

### **Israel:**

- Las prácticas de IC en Israel están muy marcadas por el carácter de supervivencia de la nación. Esta circunstancia favorece un clima de toma de decisiones rápidas sin análisis exhaustivos. Es por esto que la información prima siempre sobre el análisis.
- El sector público ha utilizado las prácticas de IC desde los años 80 en las empresas públicas y los programas de exportación. Estas prácticas siempre han estado muy ligadas a las técnicas de Inteligencia militar.
- Gran conciencia de la clase empresarial desde principios de los 90 sobre las ventajas de la IC. La mayoría de las empresas del sector tecnológico tienen o realizan funciones internas de IC.
- Existe una oferta académica incipiente así como una asociación propia dedicada a la promoción de la IC como disciplina.

### **Corea del Sur:**

- Existe una gran conciencia social de la necesidad de conocer el entorno por el estado de guerra en que viven.
- Existen estructuras públicas muy avanzadas, relacionadas directamente con la IC como es el KISTI (de recién creación), dedicados a la recogida y análisis de información para la innovación tecnológica.
- El sector privado es dinámico, ya que existen empresas especializadas en servicios de IC, proveedores de información, consultoras y cursos de formación.
- La oferta académica en Corea del Sur del sur es todavía muy escasa y hasta el año 2000 las universidades no incluyeron cursos de IC en sus programas académicos impartidos en *The Graduate School of Business en la Konkku University*.

**Japón:**

- Dispone de un sistema nacional de IC, que se remonta al mandato constitucional de 1868, y que no sólo está orientado a la seguridad, sino también a la innovación y desarrollo empresarial (en gran medida algo insólito).
- Grandes estructuras públicas apoyan y sirven de estructura para la IC, como el JETRO japonés, sobre todo en lo que a recopilación de información se refiere.
- La IC es una actividad propia de cada empresa desde hace muchos años. Existen procesos sistemáticos de recogida de información y análisis en la estructura interna de cada empresa. Las empresas poseen sistemas de recogida de información muy peculiares basados en las estructuras comerciales (*Sogo Shosha*).
- En el ámbito académico no se ha identificado ninguna institución que se dedique exclusivamente a la formación de expertos en IC, aunque no sería extraño que éstas existan en el ámbito universitario, a través de cursos o programas específicos.

**Canadá:**

- La práctica de la IC en Canadá se remonta a finales de la década de los 80. Desde el principio se ha configurado un sistema híbrido en el que las administraciones públicas se han encargado de llevar a cabo la difusión y crear las infraestructuras necesarias mientras que el sector privado ha desarrollado los servicios para este tipo de mercado.
- Gran participación de las administraciones en la promoción de las prácticas de IC para facilitar la innovación y exportación del tejido empresarial. Estructuras federales y regionales bastante desarrolladas.
- Existe un sector privado bastante dinámico, pequeño pero muy innovador, de empresas de *software*, recopilación y análisis de información, que se dedican a dar servicios de IC.
- Las empresas de gran tamaño son conscientes de la necesidad de información y muchas han adoptado departamentos de IC.
- Existe una oferta educativa universitaria importante.

**EEUU:**

- Es el padre de la mayoría de los nuevos conceptos teóricos y prácticos de la IC.
- Las administraciones, aunque se mantienen al margen, constituyen una muy buena fuente de información para la consulta y creación de fuentes secundarias.
- El sector privado es muy potente y está en desarrollo gracias al gran potencial de mercado.
- La oferta académica todavía es insuficiente, pero la mayoría de los programas universitarios de empresa empiezan a recoger la IC como asignatura.

Las destacables ausencias de Francia y Alemania en este estudio se deben a que, en el primero de los casos, existe una orientación muy fuerte hacia el desarrollo de aplicaciones informáticas de análisis y se otorga gran importancia a la vigilancia y técnicas de espionaje industrial. En Alemania, el sector es muy disperso e incipiente y cuenta todavía con empresas de IC que no acaban de despegar con suficiente fuerza.

El desarrollo de la IC, en todos los países que se van a exponer, no se puede entender sin tener en cuenta las circunstancias históricas y del entorno en el que se mueven. Todos tienen en común que, en algún momento de su historia económica o militar, se dieron cuenta de que el entorno se mostraba hostil y desconocido. Esto provocó inmediatamente la necesidad de conocer este entorno para defenderse de las posibles amenazas. Los pioneros en las prácticas de la IC fueron, y no es casualidad, Suecia y Japón, dos países que se encontraban en regiones de difícil acceso y muy aisladas del comercio internacional. Esto, obviamente, los dejaba fuera del juego del mercado mundial y, sobre todo, en el caso de Japón, la solución fue desarrollar de forma sistemática un sistema de Inteligencia Competitiva Nacional que permitió copiar las tecnologías de los países más exitosos para ser implantadas en Japón. Ambas naciones se encuentran ahora entre las más ricas del mundo y constituyen un buen ejemplo de cómo la IC puede facilitar el desarrollo tecnológico y económico de un país.

Siguiendo esta línea, es preciso mencionar los casos de Corea del Sur e Israel, dos países amenazados militarmente por sus vecinos y en constante estado de guerra, lo cual constituye un buen ejemplo para observar cómo han evolucionado las prácticas de Inteligencia de seguridad hacia su aplicación en las empresas y tejido empresarial del país.

Canadá, EE.UU. y Reino Unido, a pesar de no estar especialmente amenazados, ni militar ni económicamente, dado que los tres son potencias mundiales, sí sienten que su hegemonía económica no puede ser mantenida sin mejorar su competitividad. El resultado ha sido el intento, en un principio, de monitoreo del entorno para tratar después de prevenir amenazas y oportunidades que les permitan adelantarse al mercado. Este anhelo ha llevado a sus empresas a desarrollar técnicas que han dado consistencia y contenido a la IC, convirtiendo estos casos en esenciales para entender la evolución de la disciplina.

El apartado concluirá con un breve análisis de la situación de la IC en Latinoamérica, de tal forma que el espectro mundial quede completo, al incluir los países más representativos de Europa, Asia, América del Norte y del Sur en la materia.

A continuación se presenta un breve resumen de la situación de la IC en cada país estudiado:

## CUADRO RESUMEN: SITUACIÓN DE LA IC EN EL MUNDO

	<b>Estructura pública</b>	<b>Estructura privada</b>	<b>Características</b>	<b>Observaciones</b>
<b>R.U.</b>	No existe apenas intervención pública ni siquiera para fomentar la difusión de la IC en el Reino Unido. Los únicos organismos que desempeñan actividades de IC empresarial son las cámaras de comercio y el ministerio de comercio orientado siempre hacia el apoyo de la exportación en Pymes.	Está en pleno desarrollo. Ya existen empresas de IC que están tomando buenas posiciones para competir con sus homólogos norteamericanos que ya han empezado a implantarse en R.U. y existen universidades muy activas en el tema. También las asociaciones están desempeñando un papel muy activo en cuanto a la difusión de la IC tanto en conceptos como en prácticas a utilizar por los profesionales.	Dada la política de no intervención en R.U. el espacio dejado por la administración ha sido copado por las asociaciones que destinan casi todos sus esfuerzos en la promoción y difusión de la IC en la comunidad empresarial, dando lugar a nombres propios de empresarios y profesores como Arthur Weiss(Aware), Andrew Pollard y Sheila Wright en el ámbito académico que han contribuido de gran manera al desarrollo y consolidación de esta disciplina.	El sector privado está mostrándose lo bastante dinámico como para seguir aumentando su tamaño y seguir abriendo un mercado entre las empresas grandes y medianas. Todo esto no habría sido posible sin el impulso fundamental de las universidades donde se imparten cursos de IC desde 1987, y de las asociaciones que se muestran muy activas desde hace más de 20 años. La ausencia de intervención pública se muestra también en la escasa presencia de ex miembros de las agencias de Inteligencia en las empresas de IC en el Reino Unido.
<b>Suecia</b>	Estructura descentralizada que busca mejorar la infraestructura de IC en el país. El organismo más destacable es STATT que tiene por misión mejorar la competitividad de las empresas a través de la recopilación de información específica sobre mercados y tecnologías. Además, las distintas administraciones hacen uso de la IC para mejorar y empender determinados proyectos que mejoren sus servicios.	Sector maduro con gran cantidad de empresas dedicadas a proveer de información, análisis, consultoría, desarrollos informáticos para tratamiento de información, etc. También existen gran cantidad de asociaciones y una atención especial de las universidades para la formación de expertos en este campo.	Suecia es un país pionero en la práctica de la IC. Desde el siglo XVIII existen empresas dedicadas a la recolección de información y por lo menos todas las grandes corporaciones hacen uso de la IC en sus actividades.	Sector muy desarrollado y de gran base tecnológica aunque desde 2001 está en fase de recuperación. Existe una gran conciencia de lo que la IC puede aportar a la gestión empresarial y a la administración pública. Desde hace mucho se considera la IC como una herramienta que puede posibilitar la innovación de las empresas.

	<b>Estructura pública</b>	<b>Estructura privada</b>	<b>Características</b>	<b>Observaciones</b>
<p><b>Israel</b></p> <p>Las actividades de IC en este ámbito han estado durante muchos años centradas en la seguridad e Inteligencia militar. No fue hasta la década de los ochenta cuando los procedimientos propios de las agencias de Inteligencia israelíes empezaron a utilizarse en el ámbito de las empresas públicas y servicios de exportación para inversiones en el extranjero.</p>	<p>Existen empresas especializadas en la recopilación y el análisis de datos de desarrollo de software, además de proveedores de información pero a un nivel muy básico. También llama mucho la atención la existencia de gran cantidad de empresas dedicadas a la seguridad utilizando la IC como herramienta. Al margen de esto también existen asociaciones bastante activas en la promoción de la IC.</p>	<p>La IC es percibida como una herramienta para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, es muy difícil convencer al empresario o CEO de que no es el jefe de Inteligencia de una empresa sino que debe ser él quien tome decisiones. El problema para la IC en Israel reside en que el que decide cree que dispone de toda la información posible, lo que lleva en ocasiones a una percepción muy personal del entorno.</p>	<p>La IC en Israel es un concepto básico que está presente desde la misma existencia del Estado Judío en 1948. Para ellos es un elemento esencial para la supervivencia de su nación en un entorno tan hostil. No es de extrañar que por esto el concepto de la IC aplicado a los negocios tuviera tan buena acogida a partir de 1991, concepto que ayudó a difundir y entender al padre de esta disciplina en Israel. Benjamin Gilad.</p>	
<p><b>Japón</b></p> <p>Muy consolidada. Destacan el JETRO dedicado a proveer de información sobre el mercado exterior y nacional a las empresas japonesas y el JICST, que obtiene y difunde información sobre tecnología extranjera ocupándose de la Inteligencia Tecnológica.</p>	<p>Los grandes conglomerados empresariales disponen de procedimientos y personal dedicado exclusivamente a la recopilación y análisis de la información. Tienen una gran importancia los Sogo Shosha o compañías comerciales que con su red de sucursales comercializadoras por todo el mundo capturan la información comercial, tecnológica etc. para que después sea procesada en Japón.</p>	<p>Existe en todo Japón una gran conciencia de la necesidad de información para su uso estratégico. Poseen procesos de captura y análisis sistemáticos y muy desarrollados. Gran entendimiento entre las instituciones públicas y las empresas.</p>	<p>Japón constituye un caso único dentro del mundo de la IC, dado que uno de los pilares en los que se sustenta la constitución japonesa de 1868 es que existe la obligación de cada individuo de recoger la información relevante que pueda ayudar al progreso de Japón. Este principio ha propiciado la creación de una alta conciencia sobre la necesidad de recopilar información y establecer procesos sistemáticos, para la utilización de la información más relevante. Es por esto por lo que para las empresas japonesas la IC constituye una disciplina de apoyo desde hace muchos años.</p>	

<b>Estructura pública</b>	<b>Estructura privada</b>	<b>Características</b>	<b>Observaciones</b>
<p><b>Corea del Sur</b></p> <p>Existe una estructura en formación que parte de una anterior en constante evolución en los últimos años. Las instituciones más destacables al respecto son el KOTRA (una imitación en funciones de su homólogo en Japón el JETRO) y el KISTI, una nueva institución que pretende convertirse en la principal fuente de información para la ciencia y tecnología en Corea del Sur realizando actividades punteras que apoyen la rapidez en la innovación. Se trata de una iniciativa muy interesante y ambiciosa.</p>	<p>Existen empresas especializadas en IC, asociaciones, charlas y conferencias organizadas por empresas. No hay sin embargo todavía una oferta formativa superior a excepción de dos cursos universitarios y las menciones en prensa y publicaciones todavía son escasas. El sector cuenta con gran cantidad de profesionales aportados por las administraciones públicas.</p>	<p>La IC ha dependido mucho de la evolución política y económica del país. Sigue viéndose como una práctica relativa al espionaje. Existe una gran difusión entre el público en general.</p>	<p>Se sigue considerando muy importante la información procedente de fuentes cerradas o semipúblicas, de tal forma que se da más importancia a la captura de información que al análisis propio de la información y su contraste a través de otras fuentes.</p>
<p><b>Canadá</b></p> <p>Estructura descentralizada donde cada estado realiza las iniciativas que estima oportunas. Las iniciativas a nivel nacional se concentran en el CIMI que proporciona ayuda a las empresas para incrementar la competitividad tecnológica mediante la IC y CISTI, uno de los mayores recursos de información en todas las áreas de la ciencia, tecnología, ingeniería y medicina. También esta CHEMIE que se dedica a la vigilancia sistemática de información en la industria química.</p>	<p>Aunque no es un sector muy numeroso existen empresas muy especializadas en soluciones de software, análisis y recopilación de información, consultoras de IC, etc. A esto hay que añadir los programas de las universidades que han ido incorporando cursos de IC como la Universidad de Acadia o Brunswick. SCIP está presente en Canadá desde hace varios años.</p>	<p>Gran presencia de las instituciones, aunque bastante descentralizada, que se encargan de la difusión y promoción de la IC para uso empresarial.</p>	<p>Canadá constituye un ejemplo de híbrido entre iniciativa pública y privada. Mientras que las actividades de la administración se centran en la promoción y difusión de la IC a nivel regional y estatal, la industria privada se muestra muy activa en el desarrollo de servicios de consultoría, training, análisis y venta de información; pero además, en algunas regiones la administración también se encarga de comercializar servicios de IC como parte del proceso de promoción dentro de las empresas.</p>

<b>Estructura pública</b>	<b>Estructura privada</b>	<b>Características</b>	<b>Observaciones</b>
<p><b>EE.UU.</b> Estructura centralizada en dos ámbitos, el militar y el civil (CIA, FBI Department of Commerce). Sobre todo, centran sus actividades de IC empresarial en la promoción de inversiones en países extranjeros (uso de los analistas de riesgo) y seguridad contra el espionaje industrial. La mentalidad imperante es la de no intervención en la industria. Donde sí se muestran muy activos es en la venta de información a empresas de los datos recolectados por las distintas agencias.</p>	<p>Está claramente separada del ámbito público y muestra un gran nivel de actividad tanto a nivel de oferta (consultoras, servicios de análisis, venta de información, etc.) como de demanda (existen un gran número de corporaciones que hacen uso de la IC para mejorar sus niveles de competitividad y, sobre todo, para la toma de decisiones estratégicas). Se trata de un mercado dinámico donde algunas consultoras ya han empezado su expansión internacional al igual que los proveedores de información. También todo esto viene acompañado por un fuerte asociacionismo representado por SCIP y un buen número de autores y cursos sobre el tema.</p>	<p>Existía ya una gran cultura por la recolección y almacenamiento de datos desde hace muchísimos años. El sector privado se muestra muy dinámico y cuenta con una gran cantidad de empresas susceptibles de comprar o aplicar IC. Esto lo convierte en uno de los mercados más grandes para este tipo de industrias, además de ser un país donde los servicios corporativos y el outsourcing están muy extendidos, lo que facilita enormemente la contratación de servicios de IC.</p>	<p>Existe una simbiosis muy interesante entre el sector privado y público en cuanto a la información y datos que este último provee al mercado en forma de estadísticas muy fiables y leyes que permiten que la obtención de información en EE.UU. sea muy fiable y fácilmente extraíble. Esto permite prescindir en gran medida de fuentes primarias lo que supone una gran ventaja para pasar al proceso de análisis.</p>

## 2.2 La Inteligencia Competitiva en Reino Unido

### Situación de la IC en el Reino Unido

La IC en el Reino Unido no es nueva, como evidencia el caso de Nathana Rothschild, que utilizó la información proporcionada por su sistema de palomas mensajeras sobre la derrota de Napoleón para ganar una gran fortuna en la bolsa. Vendió primero sus acciones, lo que fue interpretado como derrota de Wellington ante Napoleón en Waterloo y provocó una avalancha de ventas. Acto seguido Rothschild compró acciones y esperó a la llegada de las noticias de victoria provenientes del continente. Este uso de la información ayudó a agrandar considerablemente su fortuna (Ferguson, 1998).

Ésta es una de las muchas anécdotas existentes en el Reino Unido acerca del uso de la Información de manera inteligente. Sin embargo, el uso de la IC como disciplina en las empresas es mucho más reciente, y aunque es difícil establecer un año de inicio, a continuación se presenta una tabla con las fechas más significativas de los últimos años.

En 1988, Andrew Pollard fundó la primera consultora dedicada a la IC en el Reino Unido: EMP Intelligence Service. Antes de la formación del EMP, la IC estaba encuadrada dentro de la categoría de investigación de mercado. Esta empresa dio un paso pionero en el desarrollo de la IC en R.U. desde finales de los 80 hasta el día de hoy, en el que sus empleados siguen desarrollando nuevas ideas. EMP se centra en cómo la IC puede ayudar a mejorar el desempeño de las empresas, más que en insistir en antiguos conceptos. Además, dirige seminarios de gran orientación práctica. EMP es muy conocida en R.U. y Europa gracias también a los cursos que organizan, a los que han asistido más de 10.000 directores. Su seminario inaugural lleva en el mercado más de 15 años.

En 1989, se fundó una segunda organización de profesionales para la IC, el CIG (City Information Group) con sede en Londres. A pesar de que el CIG no tenía como objetivo específico la IC, sus miembros eran especialistas en información, investigadores y analistas, muchos de los cuales trataban la IC en sus actividades. El CIG está estrechamente relacionado con otros grupos de información del sector en R.U., incluyendo aquellos que trabajan en las bibliotecas empresariales y en comunidades de información on line. A pesar de que ha organizado eventos de IC relevantes, no ha buscado nunca unirse al SCIP, a la comunidad de IC o algo semejante. El CIG continúa aumentando su actividad e interés, mientras la AIIP (fundada en 1987) se expande y apoya la IC a través de su red de expertos.

La industria de la información, en general, y la IC, en particular, se han mantenido unidas. Consecuentemente, la London Business School (1990), a través de su servicio de información, organizó un seminario titulado *"Inteligencia Competitiva: Europa, bases de obtención y uso de información competitiva"*.

Probablemente, la característica clave de una IC organizada esté en la fundación de la delegación de SCIP en el Reino Unido en 1992. Dos años antes, en 1990, se creó SCIP Europa como una sociedad hermana de SCIP EE.UU., pero fueron llamadas *Society of Competitor* en vez de competitivas. Esto no sólo marcó una diferencia semántica sino también el concepto y la actividad durante algún tiempo. En 1996, SCIP Europa se convirtió en un afiliado legal de SCIP, fusionándose con éste. Desde entonces, SCIP en el Reino Unido ha sido esencialmente una sucursal de SCIP EE.UU. Su principal objetivo fue promover el uso y conocimiento de la IC y contribuir a su difusión.

En 1992, apareció una tercera organización de cierta relevancia: la AGSI (Asociación Global Strategic Information), fundada por Harry Collier, de Infonortics. Sin embargo, esta asociación cesó sus operaciones ante las grandes dificultades para encontrar miembros, a pesar de las múltiples conferencias y publicaciones que ofrecían.

La conferencia de información Online celebrada anualmente en Londres, incluyó en 1997 un seminario de un día completo titulado *“Utilizando Internet como fuente de Inteligencia Competitiva”*, dirigido por Arthur Weiss de la empresa Aware, que causó un gran impacto.

Como se observa, las asociaciones de IC están siendo muy activas en el campo de la difusión de esta disciplina y a ellas se unen poco a poco los profesionales del sector. En su mayoría, los miembros y profesionales de la IC en el Reino Unido se mueven en el ámbito privado y existe una presencia escasa de instituciones públicas dedicadas a la IC como tal.

### **2.2.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en el Reino Unido**

---

La nota característica de la IC en el Reino Unido la pone la ausencia de toda intervención por parte de la Administración pública en el sector. No existen instituciones promovidas por esta última, ni programas específicos de difusión de la IC entre las empresas. Ante este panorama, el espacio dejado por la Administración ha sido tomado por las asociaciones que destinan casi todos sus esfuerzos en la promoción y difusión de la IC en la comunidad empresarial, dando lugar a nombres propios de empresarios y profesores como Arthur Weiss (Aware), Andrew Pollard y Sheila Wright, en el ámbito académico, que han contribuido de gran manera al desarrollo y consolidación de esta disciplina.

El espacio entre el Gobierno del Reino Unido y las empresas de este país es muy amplio. De esto se deriva la escasa importancia de la iniciativa pública a la hora de explicar la IC, ya que apenas existe un interés demostrado de las instituciones por intervenir. Así, se dejan en manos de la iniciativa privada todos los proyectos y desarrollos posibles.

Esto también explicaría por qué no existe una relación entre los miembros de los servicios de seguridad estatales y su posterior incorporación a empresas de IC. Una excepción notable es Richard Wither, el director general de Fuld & Co en R.U.

Al margen de este panorama de no intervención por parte de las administraciones, existe un gran apoyo a las empresas exportadoras y pequeños negocios. El Gobierno promueve activamente las actividades de exportación, vía una serie de listados de información sobre países objetivo y provee especialistas para ayudar a los exportadores. También las pequeñas empresas reciben apoyo a través de la red de la Cámara de Comercio Británica.

### **2.2.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en el Reino Unido**

---

El Reino Unido cuenta con un sector muy dinámico y completo. Existen gran cantidad de empresas proveedoras de información, consultoras y empresas dedicadas al análisis, que cuentan con la competencia de empresas establecidas en EE.UU. Muchos de los servicios que ofrecen son muy sofisticados. El principal escollo con que se encuentra el sector es la falta de difusión, que se realiza a través de las asociaciones de carácter privado, y la falta de profesionales cualificados, debido a que las universidades todavía no ofrecen cursos sobre esta materia, aunque algunas ya se están posicionando en estos temas.

Las asociaciones están desempeñando un papel muy activo en la difusión de la IC, entendida como concepto, y también como sistema a utilizar por los profesionales, otorgando al sector las técnicas, herramientas y la instrucción formal para dotar a las prácticas de IC de gran calidad y profesionalidad. De esta forma, se ha conseguido asentar cada vez más el sector, alejándolo de los conceptos preconcebidos que asocian la IC con el espionaje industrial o prácticas al borde del ámbito legal.

Esta situación ha dado lugar a que en el Reino Unido las empresas y asociaciones tengan una relevancia importante, como es el caso de asociaciones como SCIP, CIG y empresas como EMEA Consulting o Freshminds, que se constituyen como auténticos representantes institucionales del sector.

La estructura privada es más importante si cabe en el Reino Unido que en otros países, dada la ausencia de apoyo de la Administración en los temas de IC. De esta forma, el papel de promoción y creación de las infraestructuras necesarias del sector ha quedado en manos de las principales asociaciones, que se muestran muy activas y mantienen su independencia a través del aumento del número de miembros que en SCIP alcanza los 130, aunque esta cifra no es una muestra de la realidad, como veremos mas abajo.

Al margen de éstas, no existen otras instituciones que tengan la IC como objetivo o negocio principal, exceptuando las empresas proveedoras de información y las consultoras.

## Consultoras de Inteligencia Competitiva

Existen en la actualidad unas pocas consultoras dedicadas a la IC en el Reino Unido, como EMP Intelligence Service, fundada en 1988, AWARE, fundada en 1995, y Flud&Co, establecida en el Reino Unido en el 2000. Junto a estas organizaciones se encuentran CIS y EMEA Consulting. El European Management Group ofrece servicios de IC como parte de sus servicios generales.

Otras organizaciones del Reino Unido que apoyan la IC son Derwent, que pertenece a Thomson y se dedica a la venta de información, y Factiva, que ofrece noticias e información. Factiva es una *joint venture* con Reuters en Londres y Dow Jones en EE.UU.

Un número reciente de desarrollos sugieren que el mercado de la IC se está expandiendo, a pesar de que no existen datos disponibles para confirmar este hecho. Aparte de la llegada de Flud en el 2000, otros nuevos entrantes notables son EMEA Consulting, ya mencionado, y FreshMinds.

EMEA Consulting (2003) está relacionada con el lanzamiento y edición de la revista Critical Eye. A pesar de que esta revista figura como independiente y recoge artículos de otros consultores, su editor es el director de EMEA Consulting.

FreshMinds toma un enfoque nuevo y diferente. Fundada en 2000, la empresa ha crecido por encima de los 2 millones de dólares en ventas anuales, empleando alrededor de 18 personas. Fue ganadora del concurso 'Growing Business, Small Business'. La empresa subcontrata gran parte de la investigación, que es realizada por un equipo de MBAs y doctores.

Otra consultora que también ha crecido es CIS, quien lo ha hecho tanto en número de empleados como en localizaciones, ya que en 2003 abrió oficinas en EE.UU. expandiendo sus actividades.

Organizaciones	Año de inicio	Servicios	Comentarios
<b>Aware</b>  <a href="http://www.marketing-intelligence.co.uk/aboutus.htm">http://www.marketing-intelligence.co.uk/aboutus.htm</a>	1995	Consultores de IC dedicados al análisis de competidores, servicios de innovación, formación en IC, seminarios y consultoría en marketing estratégico.	Especializada en marketing e IC., es reconocida como experta global en este campo.
<b>CIS</b>	1994	Tactical Intelligence, Competitor Profiles, Competitive Landscapes, Benchmarking, Competitor Tracking, Key Account Profiling, Value Chain / Cost Analysis, Commercial Due Diligence, CI Training	Empresa global de IC especializada en recolección y análisis de fuentes primarias de datos. Tiene oficinas en Europa, América, China y Japón.

Organizaciones	Año de inicio	Servicios	Comentarios
<b>EMP Intelligence Services</b>  <a href="http://www.emp-is.com/">http://www.emp-is.com/</a>	1988	Mejorar la operatividad de los Sistemas de IC (SIC) de sus clientes, construir estrategia de IC, recolección de información y producción de informes, análisis de IC, formación y seminarios sobre IC.	Uno de los líderes mundiales en IC. Su misión es ayudar a sus clientes a crecer más rápido, aumentar sus beneficios y mejorar su competitividad, mediante la provisión de un servicio experto de IC.
<b>EMEA consulting</b>	2001	Dan servicios a medida de IC en Holanda y Reino Unido	Son los editores de Critical Eye. También han desarrollado el SIC denominado Flow que consiste en un proceso sistemático que permite compilar Inteligencia de valor añadido de forma rápida sobre cualquier demanda de sus clientes.
<b>Factiva</b>  <a href="http://www.factiva.com/index.asp">http://www.factiva.com/index.asp</a>	2000	Venden información estandarizada a través de su servicio de suscripción y hacen proyectos de consultoría de IC. Tienen una fuerte plataforma tecnológica.	Proveen de información y noticias sobre negocios con contenidos y servicios que permiten a los profesionales tomar decisiones de un modo más veloz. Tienen acceso a más de 10.000 fuentes de información en combinación con las fuentes exclusivas del The Wall Street Journal, Financial Times™, newswires de Dow Jones, Reuters y la Associated Press, Reuters Fundamentals, y D&B company profiles.
<b>Fuld &amp; co</b>  <a href="http://www.fuld.com/index.cfm">http://www.fuld.com/index.cfm</a>	1979	Servicio completo de Inteligencia para empresas que incluye investigación, análisis, consultoría estratégica, proceso de BI y formación para ayudar a entender el entorno competitivo.	Consultoría e investigación preeminente en el campo de la BI e IC. Su misión es ayudar a mejorar el desempeño de sus clientes, permitiéndoles tomar mejores decisiones a través de la aplicación de la Inteligencia sobre sus mercados y competidores.
<b>Freshminds</b>  <a href="http://www.freshminds.co.uk">http://www.freshminds.co.uk</a>	Septiembre de 2000	Análisis de mercado, Investigación de mercado, Inteligencia Competitiva, oficina de información, etc.	Consultora innovadora de investigación y reclutamiento. En la actualidad provee de investigación de negocios e Inteligencia Competitiva a 30 de las 100 grandes empresas del Reino Unido (FTSE), proveyéndoles de análisis y reflexiones que les ayuden a tomar decisiones mas informadas.

Organizaciones	Año de inicio	Servicios	Comentarios
<b>Infonortics</b>  <a href="http://www.infonortics.com">http://www.infonortics.com</a>	1987	Informes y estudios, además de seminarios y conferencias anuales sobre robots de búsqueda, Data Mining, y tratamiento de información.	Especializada en la publicación de libros e informes y la organización de reuniones, conferencias, seminarios desde hace más de 30 años.

Fuente: elaboración propia

### Sociedades y Asociaciones de Inteligencia Competitiva

Son numerosos los actos anuales convocados por las asociaciones de IC en el Reino Unido, mayoritariamente en Londres.

Aparte de SCIP, encontramos la CIG, la AIP y BMRA. Esta última no es exactamente una asociación para la IC, sino que está dedicada al sector de Investigación de Mercados. Está incluida porque las técnicas y procesos son muy similares y aportan en ocasiones la misma tipología de empresas entre sus miembros.

Todas estas asociaciones tienen en común no sólo la tipología de empresas, sino los servicios que desempeñan, que en su mayoría pasan por la organización de eventos para la difusión del uso estratégico de la información, su recolección y tratamiento, así como seminarios y cursos formativos para sus miembros.

Las actividades que desempeñan son fundamentales para lograr el impulso entre los profesionales de la IC, y el contacto con nuevas técnicas y procedimientos. Las asociaciones cumplen con un papel muy importante, al permitir mantener el ritmo de crecimiento de personas interesadas en la IC.

Organizaciones	Año de Inicio	Servicios	Comentarios
<b>BMRA</b>  <a href="http://www.bmra.org.uk">http://www.bmra.org.uk</a>	1998	Servicios de formación, apoyo para mejorar técnicas y herramientas de análisis, y eventos regulares.	Asociación para las empresas dedicadas a la Investigación de mercados. Su principal objetivo es mejorar las prácticas del sector para aumentar la confianza en la industria. Representan también los intereses profesionales y comerciales de las compañías miembros.

<b>City Information Group</b>  <a href="http://www.cityinformation.org.uk/">http://www.cityinformation.org.uk/</a>	1989	Seminarios y debates regulares en Londres, sesiones prácticas gratuitas, 2 eventos sociales al año, red de contactos industriales, boletines trimestrales, actualizaciones para el sector y nuevas tendencias.	Organización para todos los interesados en trabajar con la BI. CIG dirige frecuentes eventos a lo largo del año que cubren todos los aspectos para gestión de la información.
<b>SCIP</b>  <a href="http://www.scip.org.uk/">http://www.scip.org.uk/</a>	1992	Servicios de formación, organización de eventos, difusión de técnicas de IC, y apoyo a los miembros con acceso a publicaciones y herramientas.	Organización global sin ánimo de lucro para todos los implicados en crear y gestionar el conocimiento en las empresas. El conocimiento se entiende como algo interno y externo. Su misión es facilitar el desarrollo de las habilidades profesionales de los gestores de conocimiento para ayudar a sus compañías a mantener su ventaja competitiva.

Fuente: elaboración Propia

## Formación e Investigación en Inteligencia Competitiva

En el año 1987 la Open University introdujo un módulo titulado P679: gestión en un entorno competitivo para la obtención de su diploma en gestión. El autor de este modulo, el primero de este tipo, fue Andrew Pollard.

Este módulo fue el primer programa del mundo sobre IC para posgraduados a nivel de dirección y hasta la fecha ha sido estudiado por 10.000 directores, que han cursado desde entonces en la Open University como alumnos de postgrado.

Al margen de esto, la única Universidad del Reino Unido que lleva a cabo estudios de investigación empírica de nivel académico sobre IC es el equipo CIMS de la Leicester Business School. Bajo el auspicio de Sheila Wright y David Pickton, Ahmad Badr completó exitosamente el primer estudio doctoral sobre IC en el Reino Unido. Dr. Badr se ha unido al CIMS y Pickton y Wright y están desarrollando la asignatura para niveles de postgrado.

En 2003, el CIMS fue premiado con un fondo concedido por el Instituto de Prospectiva de Marketing. Cada vez es más normal la concesión de premios académicos a las investigaciones pioneras realizadas en este campo, aunque el nivel de publicaciones y estudios sobre la IC sigue siendo muy escaso.

Los registros sobre miembros del SCIP en el Reino Unido revelaban la existencia de estudiantes de universidades como Strathclyde, Loughborough, Lancaster, Cranfield, el *Henley Management College*, y la *Leicester Business School*, lo que hace pensar que existe un creciente interés en el mundo académico acerca de estos temas.

Leicester Business School es también la única Universidad del Reino Unido que ofrece IC como un módulo en exclusiva que, además, es llevado a cabo por profesionales del sector con mucha experiencia práctica. Este módulo se ha convertido con el tiempo en el núcleo del programa de MSc Strategic Marketing, muy demandado por los estudiantes.

Por lo general, la IC se incluye en los programas universitarios y cada vez se adquiere una mayor conciencia sobre ella, pero solamente está presente a un nivel elemental, como una parte de las asignaturas de estrategia corporativa con una duración media de una a dos semanas. Además, no suele dársele el enfoque de análisis estratégico que requiere, sino que, como pasa en universidades como Loughborough, en ocasiones aparece en los programas de ciencias como una asignatura sobre fuentes de datos y estadísticas para el análisis.

La IC se encuentra en un estado de expansión y cada vez va llegando al conjunto de la sociedad con más fuerza, aunque todavía no es una disciplina reconocida en todos los ámbitos empresariales y apenas existen tesis publicadas en este campo en las universidades. Además, el mercado está todavía creciendo y tiene un gran potencial de desarrollo, como lo demuestran los 10.000 directores que han seguido el curso de IC de Andrew Pollard, algo excepcional, a lo que habría que sumar los demás cursos y seminarios promovidos por las distintas asociaciones. Las estimaciones hablan de unos 33.000 directivos que han participado en distintas propuestas formativas de IC y cerca de 8.000 directivos que ya la usan en la toma de decisiones.

### **Cobertura en prensa**

Aunque la IC no necesariamente protagoniza los titulares de las noticias de la prensa económica, sí aparece mencionada regularmente en los artículos y con connotaciones positivas. En contraste con estas publicaciones, cuando la prensa generalista menciona la IC tiende a hacerlo como una actividad relacionada con el espionaje y con técnicas no del todo legales.

## **2.3 La Inteligencia Competitiva en Suecia**

### **Situación de la IC en Suecia**

Suecia es uno de los países pioneros en actividades de Inteligencia Competitiva. En Suecia las actividades de IC tienen un fuerte apoyo gubernamental pero, sobre todo, hay multitud de diferentes agentes implicados en este sector. Ya en el siglo XVIII, la revista escandinava "*Den Göteborg Spionen*", suponía un referente importante en la introducción de los procesos de fabricación de porcelana utilizados en el sur de Europa en su área de influencia, por lo que esta publicación periódica tenía ya entonces como objetivo suministrar información sobre las tecnologías extranjeras.

Durante los 70, la comunidad bancaria dio un paso innovador en este campo con la creación de la empresa Upplysnig Centralen, dedicada específicamente a la IC. Esta empresa ofrecía una amplia gama de servicios a los bancos suecos y a sus principales clientes: desde consultas puntuales de bases de datos sobre información referente a las características financieras de empresas o individuos, hasta servicios de obtención de información avanzada y una red de 3.000 agentes de negocios distribuidos por todo el mundo.

A mediados de los años 70, los servicios de Inteligencia estatales empezaron a poner un énfasis especial en aspectos económicos y tecnológicos (Herring, 1992).

En Suecia la seguridad nacional es considerada una prioridad y el dispositivo de Inteligencia económica está marcado por un lazo estrecho con los organismos militares.

Un aspecto clave para la capacitación en IC en este país ha sido el interés mostrado por los centros de estudio y universidades más relevantes del país:

- **Stockholm School of Economics** ([http://www.hhs.se/sv\\_default.htm](http://www.hhs.se/sv_default.htm))
- **Universidad de Lund** (<http://www.lu.se/>)

Se estima que al menos 50 de las principales empresas suecas, como Ericsson, Volvo o ABB, cuentan con unidades de Inteligencia. La mayoría obtienen información a partir de sus propias unidades y la complementan empleando los servicios de consultoras, bancos internacionales o asociaciones industriales.

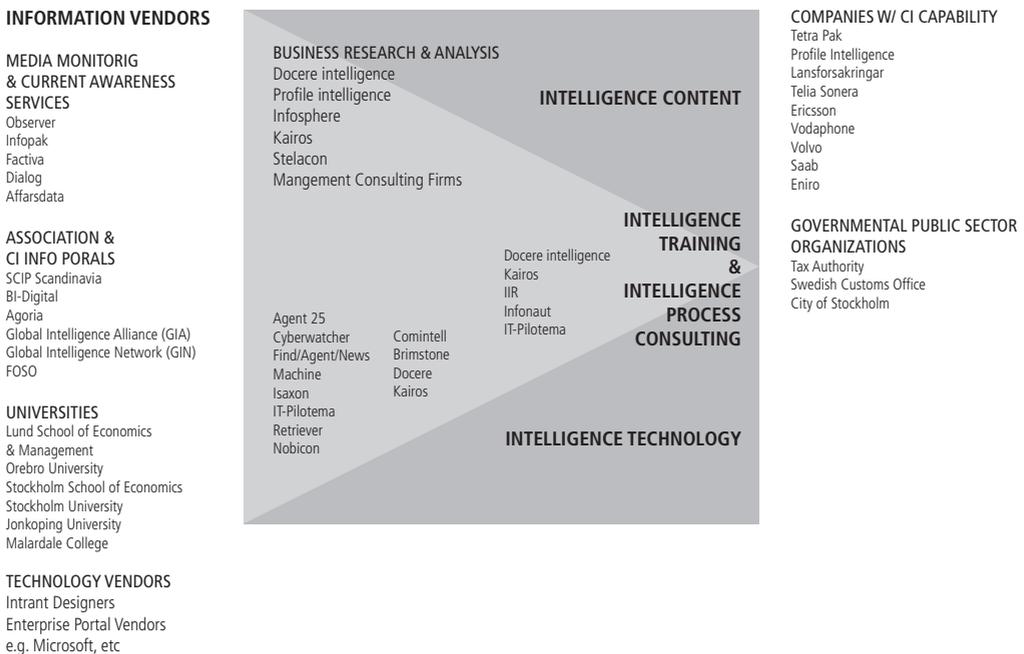
Actualmente los programas de Inteligencia suecos gozan de un significativo reconocimiento internacional. Stevan Dedijer es el fundador de la aplicación de la Inteligencia Competitiva en Suecia y, al mismo tiempo, fue el fundador y director del *Research Policy Institute en Lund University* en Suecia. Ha servido, además, como asesor a numerosas corporaciones, gobiernos y cuerpos internacionales. Ha escrito más de 150 artículos e informes en el campo de la Inteligencia y la seguridad, la ciencia y la política tecnológica. Ha sido nombrado como el mejor del mundo en Inteligencia social (William Colby, former CIA director), *“the pope of business intelligence”* (Le Monde du Renseignement) y *“the founding father of economic intelligence in the world”* (B. Martinet, president of SCIP - France).

La industria de Inteligencia en Suecia experimentó un período de rápido desarrollo en 1990, aunque ha habido un descenso en su crecimiento en los últimos 4 años.

Esta industria está caracterizada por un gran número de actores que ocupan diferentes posiciones. La Figura 6 describe una visión general de la Inteligencia Competitiva en Suecia.

Figura 2.1

## La inteligencia competitiva en Suecia



Las últimas décadas nos muestran un gran incremento del interés en la Inteligencia Competitiva. Este interés proviene principalmente del gobierno, de las asociaciones, de las universidades y de las empresas.

### 2.3.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Suecia

El gobierno sueco ha apoyado varios tipos de unidades de investigación, Think Tanks y organizaciones de estudios durante un periodo de tiempo considerable, con el objetivo de mejorar la infraestructura de la industria de IC en el país.

#### ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES IMPLICADAS EN LA IC

Organismos	Descripciones
<b>Confederation of Swedish Enterprise</b>  <a href="http://www.svensktnaringsliv.se/">http://www.svensktnaringsliv.se/</a>	Esta institución representa a cerca de 54.200 empresas suecas. Tiene un departamento que está trabajando en el análisis del entorno y tendencias. Su propósito es identificar asuntos importantes y relevantes para los negocios.
<b>Institute for Future Studies</b>  <a href="http://www.framtidsstudier.se/eng/redirect.asp?p=1602">http://www.framtidsstudier.se/eng/redirect.asp?p=1602</a>	El gobierno sueco ha financiado esta institución desde 1973. En 1980 se convirtió en una unidad del Consejo Sueco para la planificación y coordinación de la investigación para que en 1987 las actividades fueran reorganizadas dando lugar a una fundación independiente.
<b>Swedish Emergency Management Association (SEMA)</b>  <a href="http://www.krisberedskapsmyndigheten.se/">http://www.krisberedskapsmyndigheten.se/</a>	Creado en el 2002 con el propósito de coordinar el trabajo en los estados de preparación de la sociedad para solventar crisis serias. SEMA analiza el desarrollo social y las interdependencias de importantes operaciones.
<b>Swedish Institute for Growth Policy Studies (ITPS)</b>  <a href="http://www.itps.se/">http://www.itps.se/</a>	Agencia gubernamental responsable de las políticas de Inteligencia, evaluación y áreas de estadísticas oficiales.
<b>Swedish Technical Attaches (STATT)</b>	STATT sistematiza la recolección de información del área internacional. Su propósito es el de incrementar la competitividad de las compañías suecas creando alianzas estratégicas, obteniendo información acerca de mercados extranjeros y tecnologías y ayudando a las empresas a su internacionalización. STATT está presente en las embajadas y consulados de Washington, Detroit, Los Ángeles, San Francisco, Tokyo, Kuala Lumpur, Paris, Bonn, Milán y Londres.

Muchas organizaciones gubernamentales han utilizado la Inteligencia Competitiva de manera similar a las empresas. Un ejemplo claro lo tenemos en la Oficina de Aduanas sueca, la Dirección de Impuestos y la Gerencia Nacional Sueca (ESV). Las tres agencias trabajan conjuntamente aportándose información relevante y compartiendo archivos y bases de datos. Las razones de esto son el entorno cambiante, la globalización, el aumento del grado de complejidad, la competencia creciente y el conocimiento mayor del cliente.

### 2.3.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en Suecia

---

Para poder comprender el desarrollo de la Inteligencia Competitiva en Suecia es necesario analizar los agentes que participan en la infraestructura de la Inteligencia Competitiva en este país desde el punto de vista privado.

Antes de empezar a explicar esto, sin embargo, hay que señalar que en Suecia existe un mercado de empresas usuarias de IC bastante activo en la contratación de servicios de este tipo, y en el uso de la IC como herramienta, sobre todo entre las grandes empresas.

Si nos centramos en las PYMEs, por motivos prácticos y evidentes, éstas no han trabajado con la IC en la misma medida que las multinacionales. Las pequeñas empresas muestran, sin embargo, un creciente interés en el desarrollo de sus capacidades de Inteligencia. Las razones que motivan este interés son la necesidad de vender sus productos en nuevos mercados y, también, el que gran parte de estas empresas sean proveedoras de multinacionales y necesiten tener un buen entendimiento de lo que pasa en su mercado a nivel global.

Estas empresas, en lugar de implementar funciones propias de sistemas de Inteligencia, se han centrado en mejorar lo que llaman el *"escaneo espontáneo del entorno"*. Este concepto está desarrollándolo más a fondo el doctor Sven Hamrefors en el *"Center for Entrepreneurship & Business Creation"* en la Universidad de Estocolmo, y consiste en promover una organización donde las actividades de Inteligencia se realizan de manera espontánea por los empleados de la organización (Hamrefors, 1999, 1998).

Tenemos, pues, un sector de IC bastante activo y avanzado que está llegando a las PYMEs de manera limitada, ya que éstas tienden a ser autónomas, fomentando una cultura empresarial orientada a la IC por parte de los empleados. Esto da lugar a un sistema informal y descentralizado donde se pretende que cada persona contribuya a la alimentación del sistema de IC de la empresa. Todavía es pronto para valorar esta iniciativa y habrá que esperar a los resultados de algún estudio que dé algo de luz sobre el funcionamiento de estas prácticas.

### SITUACIÓN DE LA IC EN LAS GRANDES EMPRESAS

Empresas	Sector	Objetivos de IC	Organización de la IC	Comentarios
Astra Zeneca	Farmacia	Mejorar el proceso de I+D	IC para las actividades de I+D, marketing, ventas, relacionadas con productos y proyectos	Procesos de IC desde la fusión tomados del personal de Zeneca
Ericsson	Telecom	Apoyo para alcanzar los objetivos de las unidades de negocio y retomar el liderazgo en el mercado	Unidad central para IC estratégica. Laboratorio para el análisis de las tendencias de consumidores	Reducción drástica de los recursos de IC desde 2001
Lansforsakringar	Seguros	La IC para el desarrollo estratégico	IC corporativa con una red de equipos de IC para competidores, clientes, tecnología, y asuntos políticos	Excelente aproximación en la integración del personal interno con el proceso de IC
Telia Sonera	Telecom	Se utiliza como un catalizador para adaptarse al cambio	Unidad central + unidades relativamente independientes en las áreas de negocio	Desarrollo extensivo de la IC desde los años 90
Tetra Pak	Packaging	La IC se utiliza para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de nuevos procesos de negocio	Las operaciones se dividen entre la Inteligencia de negocio e Inteligencia tecnológica, todo está centrado en una Unidad central	Excelente integración de la IC en el proceso de desarrollo de producto
Volvo Cars	Automoción	Función de Market Intelligence para informes de mercado e Inteligencia sobre competidores	Unidad Market intelligence en la sede central de Volvo	Volvo tiene una larga historia sobre IC ya que la aplica desde 1970

Fuente: SCIP

Por otra parte, los distintos agentes pertenecen al mundo de la empresa, educación e investigación y asociaciones. Muchas de estas empresas tienen presencia en dos o tres ámbitos, al mismo tiempo, dentro del sector de la IC con la intención de completar la oferta disponible a sus clientes. En Suecia existe una demanda de servicios de IC muy activa y completa, ya que la mayoría de las empresas de gran tamaño tienen unidades de Inteligencia dentro de sus estructuras que requieren de servicios muy específicos. A continuación, se presentan las distintas categorías en función de los servicios que ofrecen las empresas.

## Consultoras de Inteligencia Competitiva

Las empresas suecas participan muy activamente dentro del sector de IC. Aquí deberíamos distinguir entre las empresas dedicadas a la comercialización de algún tipo de actividad y las empresas usuarias de los productos desarrollados para la aplicación de actividades de IC.

Comenzaremos con el análisis de las empresas que forman parte del sector de la IC. Estas pueden clasificarse en los siguientes grupos según lo visto en el cuadro anterior de agentes:

a) Empresas dedicadas a dar contenido a la Inteligencia: estas empresas de investigación y análisis aportan sentido a los datos que recopilan y se dedican a la elaboración de informes para terceros.

En la tabla siguiente se presenta una relación de este tipo de empresas que han ido creciendo y aumentando su número, gracias a la cada vez más frecuente tendencia de las grandes compañías al outsourcing. La ventaja de estas empresas se centra en permitir liberar tiempo para el análisis, al dedicarse a la recolección de datos e información.

### COMPAÑÍAS DE INVESTIGACIÓN

Empresas	Año de inicio	Servicios
<b>Docere Intelligence</b>  www.docere.se	1988	Investigación  Servicios de Análisis
<b>Infosphere</b>  www.infosphere.com	2001	Consultoría Estratégica de conocimiento  Servicios de Investigación  Informes
<b>Macro Intelligence</b>  http://www.macrointelligence.se/mi/default.asp	2001	Análisis de riesgo macroeconómico
<b>Profile Intelligence</b>  www.profile.nu	1982	Investigación  Servicios de Análisis
<b>Stelacon</b>  www.stelacon.se	1984	Estudios de mercado  Análisis del sector de telecomunicaciones

b) Empresas dedicadas a servicios de consultoría: se centran en el desarrollo de habilidades de IC en empleados de empresas y en el diseño de los sistemas de IC para las empresas.

En la tabla siguiente se presenta una relación de este tipo de empresas. Durante los años 90 había muchas más compañías que proporcionaban servicios en este segmento. Muchas desaparecieron durante el descenso económico entre 2001-2004.

Las empresas de consultoría han sido vistas tradicionalmente como una gran amenaza para las compañías de Investigación y Análisis. Esta amenaza, sin embargo, no se ha materializado, ya que las consultoras realizan todavía sus trabajos de análisis de la industria dentro de sus proyectos de consultoría, lo que no permite proveer de análisis de Inteligencia independientes en temas específicos que requieran una gran especialización.

### CONSULTORES DE IC Y SERVICIOS DE ANÁLISIS

Empresas	Año de Inicio	Servicios
<b>Docere Intelligence</b>	1988	Intelligence Consulting
<a href="http://www.docere.se">www.docere.se</a>		Investigación y Análisis
		Intelligence Training
		It-tools for intelligence
<b>Kairos</b>	1993	Análisis de escenarios
<a href="http://www.kairos.se">www.kairos.se</a>		Vigilancia de tendencias
<b>Infonaut</b>	1999	Intelligence consulting
<a href="http://www.infonaut.se">www.infonaut.se</a>		Intelligence training
<b>Infosphere</b>	2001	Consultoría de conocimiento estratégico
<a href="http://www.infosphere.com">www.infosphere.com</a>		Servicios de estudios
		Informes
<b>Nextwork Ekman</b>		Análisis del entorno
<a href="http://www.nextwork.se">www.nextwork.se</a>		Gestión del cambio
		Análisis de escenarios

## Sociedades y Asociaciones de Inteligencia Competitiva

La tabla siguiente presenta una lista de las organizaciones y asociaciones que son o fueron activas en la comunidad de Inteligencia en Suecia.

### ASOCIACIONES SUECAS DE IC

Organizaciones	Año de Inicio	Servicios/Comentarios
<b>Agoria</b>  www.kairos.se	2002	Red de Kairos para sus clientes que consiste en seminarios y talleres
<b>BI-Digital</b>  www.bidigital.com	1998	Portal de información con noticias acerca del sector de la IC que incluyen: descripción de los vendedores de IC - Grupos de discusión -Listados de libros, etc.
<b>BISNES Business Intelligence &amp; Strategy Network Scandinavia</b>	1992	La primera red de IC en Suecia que incluye: conferencias y seminarios de IC - entrenamiento en prácticas de IC - Centros de Inteligencia en Suecia. Ya no existe, fue fundada por la universidad de Lund y la empresa Docere Intelligence.
<b>FoSo Forum for Joint intelligence</b>	1990	Grupo compuesto por miembros de la academia, del gobierno, grandes organizaciones, y compañías activas en el mundo de la Inteligencia. Su propósito es promover la Inteligencia en Suecia e intercambiar las mejores prácticas entre sus miembros
<b>Global Intelligence Alliance (GIA)</b>  www.globalintelligence.com	2002	Red Global de IC y firmas de estudios de mercado con representación en Asia, África, Europa, y América. Representados en Suecia por Docere Intelligence, Stlacon y Marketing Intelligence
<b>Global Intelligence Network (GIN)</b>  http://www.gin-my.com/	2000	Red Sueca que concierta una conferencia anual de IC y seminarios
<b>SCIP</b>  www.scip.org	1986  en EE.UU.	Asociación sectorial para los profesionales de IC -SCIP Scandinavia Open CI Seminars - Reuniones -Publicaciones - Conferencias en EE.UU. y Europa
<b>Swedish Association for information specialists</b>  http://www.tls.se/	1936	Organización sin ánimo de lucro para profesionales de la gestión de la información. Permite disponer de información precisa y actualizada sobre negocios, ciencias, medicina, tecnología, etc. La asociación es también una red profesional para diferentes grupos. Sus miembros trabajan para el sector público y privado. Esta asociación tiene un periódico excelente.

## Proveedores de Información / TICs

Dentro de esta sección podemos encontrar dos tipos de empresas proveedoras:

a) Venta de datos e información sin analizar sobre una determinada temática.

En la tabla siguiente encontramos una relación de este tipo de empresas. Observer es la empresa más antigua de todas, y es todavía un jugador dominante en el segmento de venta de información. Fundada en el siglo XIX, ha realizado varias adquisiciones de compañías como Inmedia y Waymaker en el Reino Unido. En el 2003 tomaron la decisión estratégica de pasar a ser proveedores de Inteligencia en lugar de los servicios tradicionales de control proporcionados a los departamentos de IC.

### VENDEDORES DE INFORMACIÓN

Empresas	Año de Inicio	Servicios
<b>Affarsdata</b>  www.affarsdata.se	1982	BBDD de noticias  Control de Medios  Servicio de Informes financieros
<b>Esmerk</b>  www.esmerk.se	1975	Servicios de información
<b>Nobicon</b>  www.nobicon.se	1991	Agregador de contenidos de diversas fuentes de información
<b>Observer</b>  www.observer.se	1992	Control de Medios  Comunication Intelligence  Business Intelligence
<b>Agent25</b>  www.agent25.se	1998	Agente autónomo de búsqueda con infraestructura predefinida
<b>Get Intelligence</b>  www.getintelligence.com	1988	Agente autónomo de búsqueda con infraestructura a medida
<b>Retriever</b>  www.retriever.se	2001	Proveedor de servicios digitales inteligentes

b) Empresas de desarrollos tecnológicos para IC: son compañías dedicadas al desarrollo de software para la IC.

La tabla siguiente muestra una relación de las empresas dedicadas a ofrecer soluciones de IT para la IC. La razón de la existencia de estas empresas es el alto grado de desarrollo e interés de las empresas suecas en la incorporación de nuevas herramientas de IT a sus compañías, con el objetivo de mejorar y automatizar procesos. Suecia es el país más avanzado en cuanto al uso de la IT en empresas. El impacto de la gestión del conocimiento y la cultura de compartir información de las empresas suecas ha fomentado la aparición de estructuras de IT para apoyar los procesos de IC dentro de las organizaciones.

### PROVEEDORES DE TICS PARA IC

Empresas	Año de Inicio	Servicios	Ejemplos de Clientes
<b>Brimstone</b>  www.brimstone.se	2001	Gestión del conocimiento y CRM	Saab, Adit, Infosphere
<b>Comintell</b>  www.comintell.se	1999	Portal de gestión del conocimiento. Producen software para IC	Tetra Park, Volvo, Telia, Sonera
<b>Docere Intelligence</b>  www.docere.se	1988	Recolección de información  Agentes  Analizador de las señales de mercado  Software de Análisis	Länsförsäkringar Eniro, Sydkraft, Telia, Sonera
<b>It-Piloterna</b>  www.it-pilot.se	1999	IT - Estrategias de Búsqueda  IT Consultoría	Accenture, Avesta, Polarit, Birka, Energi/Fortum
<b>Novintel</b>  www.novintel.com	1995	Portal de Inteligencia  Portal de IC para la recolección, análisis y comunicación de la IC	Danisco, Tieto, Enator, GE Medical

## Formación e Investigación de Inteligencia Competitiva

Dentro de esta sección podemos encontrar dos tipos diferentes de empresas:

a) Empresas de Formación y Training:

La tabla siguiente muestra las organizaciones de formación y educación en IC que coexisten en Suecia. La formación en la IC ha tomado una gran importancia en los últimos dos años gracias a su difusión y a la aparición de estos servicios en numerosas empresas. Sin embargo debido a la recesión que sufrió el sector tras el 2002, la facturación se ha reducido cerca del 50% en los dos últimos años. Los segmentos de training para Inteligencia han sido golpeados incluso con más fuerza, presentando un descenso estimado del 60-70 %, aunque se espera que este segmento vaya recuperándose en los próximos años.

### FORMACIÓN Y EDUCACIÓN EN IC

Empresas	Año de Inicio	Servicios	Ejemplos de Clientes
<b>Docere Intelligence</b>  www.docere.se	1988	Diploma en IC-Incluye: Análisis de escenarios  Análisis de industria y competidores  BI  Management Course	Telia  Sonera  Ericsson  Teracom  Posten
<b>IIR</b>  www.iir.se		Conferencia en IC  Seminarios en IC	La mayoría de las grandes empresas participa y atiende sus conferencias
<b>Infonaut</b>  www.infonaut.se	2001	Cursos abiertos a medida	
<b>Kairos</b>  www.kairos.se	1993	Entrenamiento en Análisis de escenarios  Curso General de Inteligencia	Sydkraft  SAS  Astra Zeneca

b) Universidades y centros de formación:

En 2004, la formación y la educación en Inteligencia fueron impartidas en 9 universidades, 5 colegios mayores, 4 empresas privadas y 5 instituciones gubernamentales. Podemos afirmar que esta tendencia positiva prosigue.

La tabla nos ofrece una breve descripción de los cursos que se ofrecen indicando la institución que los imparte, el nombre del curso y las características del mismo.

### OFERTA FORMATIVA Y DE EDUCACIÓN

Instituciones	Cursos	Comentarios	Instituciones	Cursos	Comentarios
Lund University School of Economics & Management	Business Intelligence	Curso de IC más antiguo de Europa. Iniciado por Setevan Dedjer en formato de seminario a finales de los 70	Universidad de Malardalen	Búsqueda de Información, escaneado y análisis del entorno	Curso iniciado en 2000. Responsable del programa: DrLoe Onnered.
Centro para emprendedores y creación de negocios de la Escuela de Económicas de Estocolmo	Inteligencia Organizacional	Curso iniciado en los 90. Responsable del programa: DR Sven Hamrefros.	Universidad de Malmo	Inteligencia y análisis del entorno	Curso iniciado en 2001. Responsable del programa Mats Hellstenius.
Universidad de Estocolmo	Business Intelligence	Curso iniciado en 1995. Responsable del programa: Prof. Sikhander Kahn.	Universidad de Dalarna	Análisis del entorno	Curso iniciado en 2002. Curso ofrecido en los programas de emprendizaje.
Universidad de Orebro	La empresa y el entorno del negocio	Curso Iniciado en 1990. Responsable del programa: Dr. Per Frankelius.	Universidad de Trollhattan	Inteligencia e informes	Curso iniciado en 2002. Responsable del Programa: Per Floren.
Universidad tecnológica de Lulea	Business Intelligence	Curso iniciado en 2002. Responsable del Programa: Torbjorn Nilsson	Universidad de Eskilstuna	Diseño de información y análisis del entorno	Curso iniciado en 1990.

## 2.4 La Inteligencia Competitiva en Israel

### Situación de la IC en Israel

Desde el inicio del establecimiento de los judíos en Israel a finales del siglo XIX y la creación del estado de Israel en 1948 en Palestina, sus habitantes han tenido que enfrentarse a numerosas desventajas estratégicas: eran pocos numéricamente, con escaso espacio geográfico, falta de recursos naturales y vecinos muy hostiles. Para compensar esta situación de partida, el nuevo Estado desarrolló un liderazgo y determinación nacional de subsistir, creando las competencias necesarias en defensa y organización militar, innovación industrial y científica y con una actitud emprendedora en el mundo de los negocios como pilares básicos de su nación, lo que les ha llevado a asimilar de manera profunda la necesidad de estar bien informados de manera rápida y fiable.

Los primeros pasos en la formalización de la IC en Israel en el ámbito civil surgieron de las industrias de armamento, en estrecha relación con el mundo militar. La primera implantación de la IC en el mundo de los negocios en Israel se remonta a principios de los ochenta, cuando la IAI (Israel Aircraft Industries) fue seleccionada para diseñar el nuevo caza de combate israelí Lavie. La empresa creó un equipo de 12 expertos para llevar a cabo actividades de IC. De esta forma, se inició el paso de las actividades de IC del ámbito militar al civil, campo, este último, muy influenciado por la visión, actitudes y formas militares de entender la IC.

La IC apareció de forma más notable en las empresas israelíes en 1991-92, haciéndose eco de los desarrollos en el extranjero, principalmente en EE.UU. Los israelíes fueron muy rápidos en identificar y adoptar la IC como una disciplina de gran valor para la dirección. El mérito de introducirla entre los empresarios y directores debe concederse al Profesor Benjamín Gilad, quien en 1991-92, educó a estudiantes y empresarios sobre esta disciplina como una herramienta de dirección. El profesor Gilad daba un seminario de un año de duración en la *Hebrew University School of Business Management*, que más tarde replicó en la *School of Management, Ben Gurion University in Beer Sheva*, además de presentaciones públicas patrocinadas por el IMC (Israel Management Center). Gilad levantó y amplió el interés en esta disciplina en la que fácilmente encontraba sentido una audiencia orientada hacia la Inteligencia.

En 1992, Gilad hizo algunas observaciones sobre la aceptación de la IC entre los directivos de las empresas israelíes y empresarios, que ponían en evidencia una situación particular de esta práctica en Israel: *“Los israelíes nunca han oído hablar de las cinco fuerzas de Porter pero respiran Inteligencia desde que nacieron... , inmediatamente ven la necesidad de la IC como una herramienta de supervivencia, así como también su papel catalizador en el crecimiento de la compañía... La manera de las compañías israelíes de implementar el modelo está basada en la manera en que los directores perciben la Inteligencia como una herramienta para la construcción de la estrategia. En Israel, la demanda de IC viene de los CEO. El problema principal en las empresas israelíes para mejorar sus habilidades en la IC está en convencer al CEO de que él no es el Jefe de Inteligencia de la compañía sino el que toma decisiones”. “Es cierto que las compañías israelíes son muy rápidas a la hora de responder al entorno y tomar decisiones. Pero no hay una forma profesional de documentar y justificar estas decisiones, ya que los SIC no son profesionales, al depender por entero del CEO que, por regla general, es un mal director de Inteligencia porque carece de tiempo, paciencia, entrenamiento y de un sistema coordinado y sistemático de Inteligencia. Esto hace que, a pesar de la gran conciencia de los directivos sobre la necesidad de tener IC, las empresas carezcan de capacidad de Inteligencia” (Gilad 1992/93).*

Diez años después, ocurre que, incluso cuando el entusiasmo intelectual por la IC persiste en algunas compañías, es raro que esté respaldado por un compromiso de la dirección. La resistencia a expandir la IC a lo largo de la empresa se puede atribuir a la escasa aproximación de la dirección al concepto de IC y a la creencia siempre expresada por los directivos israelíes de saber todo sobre Inteligencia, principalmente entre aquellos que provienen del ejército. A esto se une la confusión existente por la creencia de que la IC son elementos exclusivamente de hardware y software propios de las tecnologías de información o un nuevo nombre para las prácticas de espionaje industrial, que no ayuda nada a la aclaración del concepto de la disciplina.

### **2.4.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Israel**

---

Desde la creación del Estado de Israel, la Inteligencia ha girado siempre en su aplicación política y militar por razones estratégicas apremiantes. Fue su arma natural, aplicada para su propia ventaja en los conflictos bélicos y situaciones extremas a las que se ha tenido que enfrentar.

Tanto como la Inteligencia, la seguridad ha jugado un papel importante en la creación del Estado de Israel y ambas han generado una necesidad en la sociedad de conocimiento del entorno, superior al resto de países del mundo.

Este requerimiento dual de Inteligencia y seguridad trajo consigo la creación de agencias estatales muy profesionales como el Mossad, el servicio general de seguridad, Shabak y un cuerpo de Inteligencia militar especial para satisfacer las necesidades de Inteligencia de las IDF (*Israel Defense Forces*), que constituyen uno de los sistemas más avanzados del mundo.

Durante muchos años, éstos han sido los únicos ámbitos de empleo para la IC, lo que ha condicionado en gran medida las prácticas de los profesionales en las empresas y otras organizaciones estatales.

### **2.4.2 Estructura de la Iniciativa Privada de la IC en Israel**

---

En el sector privado, la IC es percibida como una herramienta esencial para la supervivencia de la empresa y gran cantidad de ellas llevan a cabo prácticas de IC. Sin embargo, al igual que en Japón, las empresas tienden al autoabastecimiento y el sector de servicios de IC todavía no está muy desarrollado, aunque ya existen algunas empresas que hacen labores de análisis, recopilación de información y consultoría para la formación del personal.

La nota más característica de la IC en Israel reside en el hecho de que, al igual que en Corea del Sur, son poco dados a un análisis minucioso, dando más importancia a la información y las fuentes de donde procede, que a su contraste.

La situación de la IC en Israel se refleja claramente en la mentalidad de gestión de los directores. Estos se encuentran en una batalla diaria para alcanzar sus fines, con una competencia creciente. Existe, no obstante, una actitud que no es del todo favorable para el desarrollo de las prácticas de IC. Es muy difícil convencer al empresario o CEO de que no es el jefe de Inteligencia de una empresa, sino que debe ser el que tome decisiones. El problema para la IC en Israel reside en que el que decide cree que dispone de toda la información posible, lo que lleva en ocasiones a una percepción muy personal del entorno desdeñando en gran medida el análisis.

#### **Consultoras de Inteligencia Competitiva**

La existencia de un sistema de Inteligencia nacional e infraestructura de seguridad de considerable tamaño influye en la mentalidad y la forma de percibir la IC en la empresa privada. La entrada de funcionarios retirados de los servicios de Inteligencia en las empresas privadas ha generado que las actividades de IC se desarrollen en un marco de fuertes medidas de seguridad, hasta el punto de que son negadas fuera del ámbito de la empresa.

Existen dentro de las compañías un número abundante de empresas dedicadas a la investigación que afirman proveer de servicios de IC. Muchas de ellas ofrecen fuentes secundarias y servicios de recolección de datos muy básicos, pero poco más. Las consultoras y proveedores de servicios con experiencia en producir una amplia gama de servicios son en realidad muy pocos.

### EMPRESAS DE IC EN ISRAEL

Empresas	Año de Inicio	Servicios	Comentarios
<b>AMCOM</b>	1991	Estudios de mercado, Inteligencia Competitiva, búsqueda de agentes y distribuidores, representación de inversores, estudios de fiabilidad etc.	Identifica oportunidades de inversión en los mercados israelíes para inversores nacionales y extranjeros.
<b>Israelwise</b>	2002	Investigación de mercado, planificación estratégica y consultoría, información sobre empresas israelíes y representación local	Son expertos en la obtención de información relevante para sus clientes.
<b>Shafran Ltd</b>	1987		Consultoría de seguridad e Inteligencia, incluyendo el establecimiento de sistemas de seguridad para aerolíneas embajadas e instalaciones de infraestructuras.

Fuente: elaboración propia.

### Sociedades y Asociaciones de IC

Tras los pasos de los profesionales de EE.UU. y la UE, quienes, a principios de los 90, empezaron a congregarse alrededor de SCIP, un grupo de practicantes en Israel respondió a la llamada de Ben Gilad en 1992 y formaron una comunidad local de IC. Desde el principio se vio que el patrón de SCIP no podía satisfacer las expectativas israelíes. La mayoría de los profesionales israelíes estaban por aquel entonces muy involucrados con su mercado local y miraban poco al exterior. No obstante, en este panorama se produjo un factor decisivo: la coincidencia de intereses entre los miembros fundadores de ICF (*The Israel Competitive Intelligence Forum*) y los de la IMC (la asociación profesional de la dirección, que cuenta con más de 5.000 afiliados). Del resultado de estos deseos comunes surgió una asociación: el ICIF, que celebró su primera reunión en febrero de 1993.

A finales de los noventa, ICIF llegó a un acuerdo de asociación con la SCIP para la promoción de la IC y sus prácticas en el entramado empresarial israelí. Además, desde el punto de vista académico, Israel cuenta con la inestimable aportación del profesor Ben Gilad, uno de los pensadores y profesionales de la IC de mayor relevancia a nivel mundial, que ha contribuido muy significativamente en la formación de profesionales, no sólo en las universidades de Israel a través de la creación de cursos específicos, sino también en EE.UU

La organización del ICIF está en manos de un comité de dirección. Este comité manda en el forum en términos profesionales, de tal forma que se encarga de ajustar una agenda de actividades, invitar a oradores y mantener relaciones con SCIP, mientras que el IMC es responsable de todo lo administrativo, financiero, promocional y los asuntos de miembros relacionados con hacer que el forum funcione correctamente. Muchos de los miembros de ICIF son también miembros de SCIP. Los fuertes lazos que unen a ambas sociedades desde el principio culminaron en 1997 en una alianza que ha servido a SCIP como modelo para relaciones similares en otras partes del mundo.

Tras 10 años de actividad continua, el ICIF ha convocado en cerca de 40 ocasiones a sus miembros. Las sesiones sirven para propósitos de creación de redes de contacto entre profesionales, seguidas por charlas entre sujetos interesados en temas determinados. Los lazos con SCIP han facilitado la participación de invitados extranjeros a los eventos de ICIF, permitiendo un intercambio de ideas muy enriquecedor.

ICIF necesita superar ciertos retos para mejorar los servicios de IC que presta a sus clientes. Además, se ha detectado un deficiente nivel profesional de los análisis de Inteligencia y técnicas de evaluación entre sus miembros. Aquí la ICIF puede tomar un papel líder aportando a sus miembros medios para resolver esta deficiencia. Pero el mayor reto de todos es la necesidad de cambiar la percepción de muchos directores israelíes para que reconozcan los verdaderos beneficios que existen en la adopción de la IC como elemento indispensable de la cultura de sus negocios.

### **Formación e Investigación en Inteligencia Competitiva**

El profesor Ben Gilad merece ser mencionado una vez más, esta vez por ser el pionero del mundo académico en Israel en lo que a IC se refiere. Ejerció como profesor de IC en la *Business Schools of the Hebrew University* en Jerusalén y en la *Ben Gurion University in Beer Sheba* (1991/92 y 1992/93 respectivamente), en la *School of Business Administration*, en el *College of Management, Academic Studies Division de Rishon Le'Zion* (1997). Además, su libro *The Business Intelligence System* (Gilad & Gilad, 1992) es el único texto disponible para el lector hebreo sobre este tema. En la actualidad, el profesor Gilad sigue muy activo en el mundo de la IC, participando en varios foros, ponencias y eventos que se celebran por todo el mundo. También es el fundador y dueño de la *Academy of Competitive Intelligence* que fundó en el año 1996.

La IC es mencionada en varios programas de estudio de las universidades israelíes, casi siempre como asignatura en los cursos de Administración de Empresas. Se trata de breves cursos descriptivos de escasa extensión. Por otra parte, es en el ambiente académico donde la ambigüedad aparece con más claridad en la definición e implicaciones del término *"Inteligencia Competitiva"*. El mejor ejemplo de esto se da en las carreras relacionadas con las TICs y ordenadores, donde el término Inteligencia Competitiva es usado en un contexto muy estrecho, siempre relacionado con las técnicas de procesado y recolección, sin tener en cuenta la necesidad de análisis y visión del entorno. De esta forma, la IC queda relegada a un ámbito puramente tecnológico y técnico que nada tiene que ver con la búsqueda en el entorno de la información relevante. A esto se une el desprecio común a la información, como expresan las siguientes palabras de Daphna Raban, profesora de IC en la Graduate School of Business, University of Haifa: *"cuando todo está disponible gratis en Internet, ¿para qué va a invertir uno en información?"*. Como ella misma afirma en un co-artículo (Raphaeli & Raban, 2002): *"viendo que muchos se inclinan por subestimar el valor de la información en el proceso de decisión, las decisiones se hacen sin tenerla en cuenta"*.

## 2.5 La Inteligencia Competitiva en Corea del Sur

### Situación de la IC en Corea del Sur

La importancia de analizar el caso de Corea del Sur radica en que, exceptuando Japón, se le considera el país más avanzado de Asia en ciencia y tecnología.

El intervencionismo público se ha hecho notar sobremedida en el desarrollo industrial del país a la hora de asignar los recursos disponibles, lo que ha llevado a la concentración del poder económico en un reducido número de conglomerados industriales, los conocidos chaebols, y a una clara limitación en el desarrollo de PYMEs.

Los chaebols comenzaron a construir programas de Inteligencia Competitiva a comienzos de 1980 y, desde entonces, han ido mejorando las prácticas de esta disciplina constantemente.

La crisis financiera de 1997 significó una catarsis para el sector industrial, que se vio obligado a poner en marcha una drástica reestructuración, acompañada del cierre de numerosas empresas y del recurso a la inversión extranjera, que ha aumentado notablemente desde entonces.

En la salida de la crisis ha jugado un papel fundamental el sector de la electrónica y de las telecomunicaciones. Dos han sido las causas principales:

- La gran demanda interna de servicios de telecomunicaciones.
- Las grandes inversiones en alta tecnología e I+D.

Corea del Sur ha pasado, en sólo tres décadas, de ser una economía agrícola a otra basada en el desarrollo industrial y tecnológico, con un promedio de crecimiento anual del 8,6% en ese período; y, a pesar de la dura crisis financiera de 1997, se ha convertido en 11ª potencia económica mundial.

Con el objetivo de garantizarse oportunidades futuras de crecimiento económico, las autoridades coreanas han lanzado un ambicioso plan de desarrollo de 10 nuevos sectores de alto valor añadido, con gran contenido tecnológico, que permita aumentar la renta per cápita de Corea del Sur desde 14.162 dólares anuales, hasta más allá de los 20.000 dólares en los próximos 10 años.

Los 10 nuevos sectores de alto valor añadido en Corea del Sur son:

1. Biotecnología
2. Televisión digital
3. Semiconductores de próxima generación
4. Automóviles de próxima generación
5. Contenidos digitales
6. Soluciones informáticas
7. Robótica
8. Redes domóticas
9. Teléfonos móviles
10. Componentes de próxima generación

Muchas de las empresas pertenecientes a los conglomerados industriales, los conocidos chaebols, comenzaron a realizar por su cuenta investigaciones mediante el análisis del entorno (competidores, consumidores, tecnologías, economías, etc.) sin llegar a denominarlo Inteligencia Competitiva. Con este tipo de control fundamentaban la estrategia que iba a tomar la empresa.

A través de esta práctica, en 2003 12 empresas de Corea del Sur pertenecieron al *ranking* de las comprendidas en Fortune 500, y Corea del Sur pasó además a ser en ese mismo año la 12ª potencia económica a nivel mundial. Esta evolución hay que considerarla dentro del marco de que Corea del Sur era considerada una de las economías más pequeñas hace sólo 30 años.

El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en Corea del Sur se ha basado en el concepto originario de EE.UU. y en la influencia que Japón ejerce en su economía. Sin embargo, lo más llamativo de la IC en Corea del Sur tiene que ver con los propios cambios del entorno empresarial, que han provocado nuevas necesidades en la aplicación de la Inteligencia Competitiva.

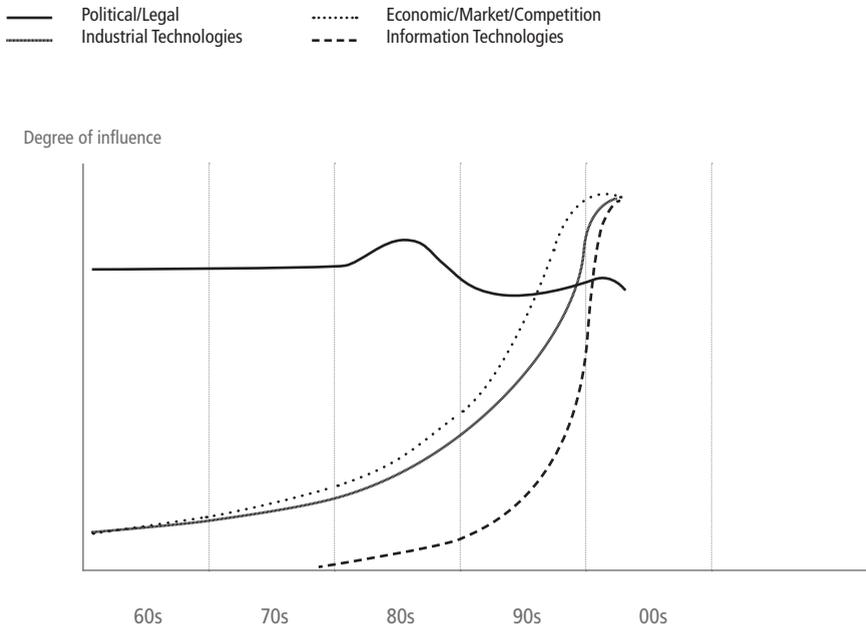
Estos cambios en las prácticas de IC se explican por la evolución política de Corea del Sur que pasó de un sistema autoritario a una democracia a finales de los 80. Esta circunstancia condiciona totalmente la estructura económica del país, y con ella las prácticas de la IC. De hecho, la evolución económica se produce en paralelo con la política, de tal forma que se pasa de un ámbito económico controlado por el gobierno y con una economía cerrada, a una economía moderna, abierta, dinámica y muy sujeta a la competencia internacional.

Lo que nos encontramos es un país hasta la década de los 80 con una economía dominada por campeones nacionales (*cheabols*) y muy intervenida públicamente. Las actividades de IC se centraban en identificar y vigilar las políticas industriales con el objetivo de informar a los *lobbys*, con un método en el que se utilizaban fuentes y procedimientos poco transparentes y éticos. Esta situación dio paso a principios de los 80 a una economía abierta al exterior, con un mercado doméstico más competitivo y menos intervenido, que exige una orientación de la IC, focalizada no sólo en políticas industriales y legislativas del gobierno, sino también en el mercado interno y externo, analizando a competidores, consumidores, proveedores, tecnología, etc., que utiliza fuentes más públicas y transparentes.

A medida que las fuerzas del entorno van adquiriendo una mayor relevancia, fruto de los cambios, se hace necesario controlar distintos elementos: cambios políticos, legislativos, económicos, tecnológicos, socioculturales e industriales (tales como competidores, consumidores, sindicatos y suministradores) lo que hace que el modelo de IC vaya también modificándose, dando paso a una actividad más compleja, elaborada y estructurada.

El siguiente gráfico muestra la evolución mencionada anteriormente sobre la influencia de las fuerzas del entorno en la Inteligencia Competitiva en Corea del Sur. Como se puede apreciar, la influencia política es cada vez menor a favor del resto y es de esperar que estas últimas sigan aumentando su influencia.

Figura 2.2



Hasta 1970, las empresas en Corea del Sur no tuvieron un método sistemático de Inteligencia Competitiva. La tabla que se expone en la página siguiente resume los distintos modelos que tomó la Inteligencia Competitiva en cada etapa, junto con las diferentes necesidades, prácticas y fuerzas clave que sirven para una comprensión más completa del tema en Corea del Sur.

**DESARROLLO DE LAS PRÁCTICAS DE IC EN LOS GRUPOS DE CHAEBOLS LÍDERES EN COREA DEL SUR**

	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>Principios del 2000</b>
<b>Modelos de IC</b>	Informales	Inicio de sistemas formales	Desarrollo de sistemas formales	Desarrollo de sistemas formales
<b>Localización de la Unidad de IC</b>	Ninguna	Oficinas centrales y empresas subsidiarias	Oficinas centrales y empresas subsidiarias	Oficinas centrales y empresas subsidiarias
<b>Forma de recogida de información</b>	Individual	Unidad IC Nivel subsidiario-amplio	Unidad de IC nivel Grupo-amplio Nivel subsidiario-amplio	Unidad de IC nivel Grupo-amplio Nivel subsidiario-amplio
<b>Temas</b>	Estrecho	Medio	Moderadamente amplio	Amplio
<b>Ámbito geográfico de interés</b>	Mdo Doméstico	Mdo Doméstico Exportaciones	Doméstico Moderadamente Global	Doméstico Global
<b>Uso de TICs e internet</b>	Escaso	Limitado	Moderadamente Extendido	Bastante Extendido
<b>Fuente y tipo de información</b>	Cerrada>>>Abierta	Cerrada>>>Abierta	Cerrada>>Abierta	Cerrada>Abierta
<b>Extensión del Análisis</b>	Escaso	Limitado	Limitado/Moderado	Moderado
<b>Estándares éticos</b>	Bajos	Bajos	Bajos/Medios	Medios
<b>Necesidades de la IC</b>	Vigilancia de las políticas gubernamentales, política y cifras clave para los lobbies. Entender los mercados de exportación.	Vigilancia de las políticas gubernamentales, política y cifras clave para los lobbies. Mercados de exportación domésticos. Competidores y movimientos laborales.	Vigilancia de las políticas gubernamentales, política y cifras clave para los lobbies. Mercados extranjeros para exportación. Competidores, consumidores, tecnología, mercado de trabajo, sectores industriales y tendencias económicas.	Vigilancia de las políticas gubernamentales, política y cifras clave para los lobbies. Mercados de exportación domésticos para operaciones globales. Competidores, consumidores, tecnologías, regulaciones, sectores y tendencias económicas globales.
<b>Fuerzas Clave</b>	Políticas>Economía, Industria, tecnología	Políticas>Economía, Industria, tecnología	Políticas>Economía, Industria, tecnología	Políticas>Economía, Industria, tecnología

### 2.5.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Corea del Sur

---

La Inteligencia en el sector público es otro elemento importante en este país. Según D. Kim (2002), el principio de la Inteligencia moderna en Corea del Sur era “Je-Kook-Ik-Luna-Je-Kook-Ik-Moon-Sa” establecido en 1902 por rey Kojong. Esta organización, con 61 agentes, recogía la información sobre datos clave para el Gobierno: diplomáticos, disidentes, espías extranjeros..., y fue el inicio de las prácticas de la IC en Corea del Sur.

Sin embargo, no fue hasta la independencia en 1945, cuando apareció el primer sistema público de Inteligencia (Kim D.,2002). En este momento, se creó el centro de Inteligencia del Ejército, que se convirtió en el origen real de la IC en Corea del Sur, siendo el predecesor de las distintas agencias coreanas que llegarían después como la KCIA (establecida en 1961) o el reciente NIS (sustituto de la KCIA en 1997). Estas agencias se encargaron de recoger, analizar y distribuir información sobre países extranjeros y seguridad doméstica; así como sobre documentos, materiales, e instalaciones que están relacionadas con la información clasificada de la nación.

En el ámbito civil, el gobierno coreano estableció dos agencias dedicadas en gran parte a la IC, que son:

- **El KOTRA**, la agencia de la promoción de Negocios e Inversiones de Corea del Sur, bajo la supervisión del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Comercio Exterior. Similar al JETRO en Japón, está ligada a la Inteligencia pública debido a su recolección y análisis sistemático de información sobre los elementos ambientales, comerciales y de inversión relacionados con países extranjeros. Dentro de las actividades de IC se encontrarían, también, todas las instituciones destinadas a promover la Transferencia Tecnológica y la Innovación en Corea del Sur, que desarrollan tareas de vigilancia tecnológica y ejecución de políticas de I+D. El KOTRA, denominado inicialmente Corporación de la Promoción Comercial de Corea del Sur, fue establecido en 1962 como organización nacional de la promoción comercial. Desde entonces, ha facilitado con éxito el desarrollo económico exportador, conduciendo rápidamente a las empresas coreanas al mercado mundial con actividades de promoción comercial y de IC, tales como encuestas e identificación de mercados potenciales en países extranjeros. En agosto de 1995, la promoción y la ayuda a la inversión para los proyectos de cooperación tecnológica e industrial se integraron dentro del KOTRA y, en 2003, el KISC (*Korea Investment Service Center*: dedicado a la canalización de las inversiones extranjeras en el país y a la captación de inversiones foráneas) pasó a ser parte de este organismo, manteniendo su función de apoyar las inversiones extranjeras en el país, ofreciendo incentivos más poderosos y una variedad de servicios más amplios. De esta forma, esta entidad se encarga de facilitar información sobre mercados a empresas nacionales e inversores en Corea del Sur cubriendo parte de las actividades de IC necesarias para una empresa.

→ **El KISTI**, Instituto de ciencia y tecnología de la información en Corea del Sur, tiene como principal objetivo establecer la infraestructura nacional de ciencia e información del conocimiento sobre tecnología. Surge en enero de 2001 de la fusión de KORDIC (Centro de Información del Instituto de Corea del Sur) y del KINITI (Centro de Investigación de tecnologías de la información para la industria). El KISTI está bajo supervisión de la oficina del primer ministro. El primer objetivo de KISTI es responder rápidamente a la demanda creciente y cambiante de conocimiento e información de las empresas. Para ello, busca siempre recoger información acerca de las tendencias mundiales en ciencia y tecnología de manera rapidísima y trabaja sobre ésta para proveer de los análisis más precisos. Así, KISTI se está convirtiendo en la pieza angular del sistema nacional de Innovación para la ciencia y tecnología. **(Ver Anexo I - Ficha KISTI)**

La Inteligencia pública en Corea del Sur ha ejercido una alta influencia en la actividad del IC. Primero, porque ha proporcionado fuentes importantes de profesionales para las actividades de IC, así como metodologías para las firmas en este país. Por ejemplo, muchos profesionales de la primera generación de IC en Corea del Sur provienen de organizaciones de la Inteligencia militar. Algunos de ellos están en compañías tales como Samsung y LG. En segundo lugar, la Inteligencia pública ha influido, para bien y para mal, en la visión que la opinión pública de este país tiene de la IC. Por un lado, la mayoría de los coreanos son receptivos a la idea de Inteligencia y entienden su importancia a nivel de seguridad nacional y en términos empresariales. Por otro, muchos tienden a relacionar la IC con aspectos referidos a secretos y actividades de espionaje, imagen más asociada a películas y novelas. Finalmente, la Inteligencia pública también ha influido en la aplicación de la IC. Algunas compañías coreanas adoptaron una función formal de la IC relativamente temprano, empleando a oficiales militares de Inteligencia. No obstante, estas compañías han tratado la IC como una actividad subterránea, oculta, donde los profesionales debían centrarse en recoger secretos o la información sin revelar, prestando gran importancia a la parte de recopilación de datos y menos al análisis.

Esto ha dado lugar a que la IC se siga concibiendo como algo misterioso que no debe ser revelado por su propia seguridad, donde las fuentes de información no son públicas, sino exclusivas, y donde hay que mantener los secretos y filtraciones a salvo, lo que en muchos casos supone una falta de confianza hacia estas actividades o profesionales.

### **Actuaciones específicas para PYMEs**

A nivel de PYMEs no existen programas específicos para la implantación de la IC como actividad dentro de las empresas. La mayoría de los programas que implican la utilización de técnicas y recursos de la IC para PYMEs se encuentran incluidos dentro de programas de exportación del KOTRA y de innovación del KISTI, de tal forma que estas técnicas no trascienden en muchos casos a las PYMEs a fin de que éstas puedan aprender a utilizarlos y aplicarlos para la realización de sus propias actividades. Esto se debe a que éstas tampoco disponen de los medios necesarios para desarrollar las actividades de IC y a que, en definitiva, los objetivos de estas instituciones son facilitar el acceso a los mercados exteriores, por un lado, y la innovación, por otro.

La nota diferencial con respecto a Japón está en que las PYMEs coreanas no son conscientes de la necesidad de la IC como tal, ya que para ellos la información no es tan relevante dentro del proceso de negocio. Tampoco existe la estructura del *Keiretsu*, donde se aglutinan empresas grandes, medianas y pequeñas que aprovechan sinergias y comparten información y estructura para la comercialización, lo cual ayuda a explicar la falta de conciencia sobre los beneficios de la IC, ya que nunca han podido conocer o disfrutar sus ventajas.

#### **2.5.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en Corea del Sur**

---

La estructura de la iniciativa privada de IC en Corea del Sur está determinada principalmente por los chaebols (grupos de compañías), que se han convertido en los principales actores del sector, aunque también encontramos otros que veremos más adelante.

Durante la década de los 70 las compañías coreanas no disponían de ningún sistema formal de IC. En su lugar, confiaron en sistemas informales, utilizando a los consejeros o a los ejecutivos con muchos años de experiencia en el mercado, sobre todo funcionarios de alta graduación o ex-oficiales de Inteligencia, para recoger la información sin revelar. Durante este período, las compañías en Corea del Sur se centraron en recopilar información procedente de círculos políticos y figuras clave de la Administración. Se piensa que este sistema de IC no formal tenía un estándar ético bajo, en vista del ambiente socio-cultural y de los sistemas legislativos pobres en aquella época en Corea del Sur.

En los años 80, los sistemas formales de IC emergieron tanto en las compañías generales de comercio, subsidiarias de los chaebols, como en estos últimos. Las primeras, creadas a partir de los años 70 por estos conglomerados industriales para comercializar productos, como los de Samsung y Daewoo, comenzaron a principios de esta década a establecer programas formales de IC. Recolectaban información sobre áreas de interés, que incluían proveedores domésticos, mercados de exportación extranjeros, regulaciones, política, tendencias económicas... Rápidamente se convirtieron en fuentes importantes de información para muchas compañías de los chaebols en Corea del Sur. Además, en los años 80, muchas de las compañías generales de comercio adoptaron la supervisión de sistemas en los que los monitores, dispersados por todo el mundo, recogían información privada y pública para sus compañías en su totalidad (Cantado, 1995).

De forma similar, las unidades formales del IC en los grupos chaebols también fueron establecidas a partir de los años 80 (Mal mensual, 1992). A medida que el segundo régimen militar comenzaba a agrietarse, se iniciaron una serie de reformas encaminadas a racionalizar industrias y reestructurar los grupos de chaebols. Las compañías del grupo estaban en la necesidad desesperada de información para sobrevivir sin ningún daño, anhelo que alcanzó su punto culminante cuando el Gobierno (Mal mensual, 1992) disolvió al grupo de Kookjae, uno de los siete más importantes que formaban en 1985 el chaebol. Las unidades de IC se dedicaron a recoger información no pública sobre aspectos políticos y gubernamentales y, también, sobre nuevas conexiones basadas en redes humanas personales. Esta Inteligencia fue divulgada directamente al grupo CEOs y a los ejecutivos "senior" clave. Las unidades de IC funcionaron de forma muy reservada, sin divulgar su existencia al público y, de hecho, se ocultaron incluso a los miembros de organización (Mal mensual, 1992).

Durante los 90, la IC creció perceptiblemente. Con la activación de la bolsa coreana a finales de los 80, las compañías de compra-venta de acciones y los institutos de investigación económica sustituyeron a las compañías generales de comercio como fuente principal de información. Estas compañías, que operan en el mercado financiero, empezaron a recoger de forma sistemática la información sobre política, economía, jugadores y tendencias de la industria, mercados domésticos y globales, y otros para la toma de decisiones eficaces.

Los chaebols empezaron a utilizar sistemas de redes de información de 1989 a 1991, que se vieron reforzadas por el trabajo de empleados, monitores subsidiarios e institutos de investigación. Esta situación se tradujo, por ejemplo, en la creación de 'TOPICS' de Samsung, el 'TOBIS' de LG, y el 'KICINS' de Kolon (Sung, 1995). Tales sistemas mejoraron a mediados de los años 90 con el uso moderado-extenso de Intranets, Internet, y demás tecnologías de información. Aparte de estos sistemas de red para la Inteligencia, las unidades del IC del grupo recogieron la información sin revelar y de alto grado sobre las áreas dominantes, incluyendo políticas del Gobierno y compañías del grupo (Mal mensual, 1992), información que fue compartida, sobre todo, entre los ejecutivos dominantes de los chaebols.

A principios del 2000, las principales compañías de Corea del Sur llegaron a ser cada vez más sofisticadas, gracias a las redes de grupo y unidades subsidiarias de IC. Estas compañías ahora tienen amplias necesidades de IC, cubriendo ambientes domésticos y globales. Hoy, la información y las tecnologías de la telecomunicación se han integrado en el proceso del IC extensivamente. Consecuentemente, la confianza en la información pública ha aumentado algo, mientras que la confianza en la información sin revelar, aunque aún es alta, está declinando en importancia relativa. Esto se ejemplifica con el caso concerniente al uso de otras fuentes no humanas, tales como los medios de comunicación e Internet, que están creciendo considerablemente en detrimento del uso de fuentes humanas.

Otro hecho destacable es que las compañías coreanas han puesto recientemente más énfasis en análisis de la información que en el pasado reciente, pero todavía se centran desproporcionadamente en la recolección. Finalmente, debido a la búsqueda de nuevos términos legales y a las reformas sociales de los últimos años, el estándar ético de las compañías principales de IC ha mejorado hasta cierto punto.

Para poder comprender el desarrollo de la Inteligencia Competitiva en Corea del Sur es necesario analizar los agentes que participan en la infraestructura de la Inteligencia Competitiva desde el punto de vista privado.

Los distintos agentes pertenecen al mundo de la consultoría, conferencias, educación e investigación y la cobertura de la prensa y sus defensores.

### **Consultoras de Inteligencia Competitiva**

Ha habido muchas organizaciones pequeñas de IC apoyando la Inteligencia Competitiva desde distintos ángulos en Corea del Sur.

Las asesorías de Inteligencia Competitiva y las organizaciones formativas sobre esta materia incluyen las siguientes compañías u organizaciones:

- United Consulting (1983-1995)
- Asesoramiento IBS
- Un centro global de Benchmarking
- 3mecca,
- Otras empresas internacionales como ACNielsen Korea

Entre estas organizaciones, destaca la compañía con más influencia en Inteligencia Competitiva que se creó en 1983 (United Consulting) y que se fusionó en 1995 con IBS Consulting. ([www.ibs.co.kr](http://www.ibs.co.kr))

Las compañías de servicios de Inteligencia Competitiva han ido incrementándose significativamente en número y servicios desde 1990.

Las compañías de Inteligencia Competitiva que han tenido un desarrollo significativo son:

- Korea Economic Research
- CIB Communication
- Wiseinonet
- Naeil Shinmoon
- Iquick
- Infocast
- Synapsoft
- Internet Metrix
- Sun & Moon Consulting
- Venturetopia
- CJK Strategy

## 2.6 La Inteligencia Competitiva en Japón

### Situación de la IC en Japón

Japón fue forzado a abrir sus puertas cuando, después de dos siglos de aislamiento auto impuesto, se dieron cuenta, con la llegada de los buques de guerra de comodoro Matthew C. Perry en 1854, que el océano ya no era un escudo natural protector contra naciones tecnológicamente superiores. Así, en 1868, el emperador Meiji lanzó un programa a través de la nueva Constitución para la modernización del país, con la intención de permitir a Japón competir con el oeste absorbiendo las mejores prácticas occidentales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el país fue privado de todo su potencial militar y convirtió sus capacidades militares de espionaje en un centro de Inteligencia Económica. Desde entonces, han dedicado grandes esfuerzos hacia la construcción de un sistema nacional de Inteligencia empresarial integrado.

Japón es el único país que ha creado un sistema nacional de Inteligencia, mientras que economías más libres no han podido conciliar los intereses nacionales y empresariales para construir soluciones similares. Una razón que explica esta diferencia, es que Japón y la Inteligencia han crecido de la mano. El compromiso de lealtad del reino imperial, fechado de nuevo en 1868, indicó que era deber de cada individuo recopilar la información sobre el resto del mundo. El sistema ha funcionado en el país durante más de 130 años: es maduro, eficaz y eficiente. La información sirve como eje y apoyo estructural central a las compañías de la nación.

Existe un reconocimiento generalizado de Japón como el país líder en la materia (Fuld, 1995; Herring, 1992; Martinet y Marti, 1995; Kodama, 1992). Es el primero que ha hecho de la información el motor principal de su desarrollo. Se considera que es el país que da más importancia a la Inteligencia Competitiva y el que más gasta en ella<sup>1</sup>. El Gobierno japonés se ha mostrado particularmente activo para que sus empresas puedan obtener la mejor información y la apliquen en la práctica. En la Constitución japonesa de 1868 se manifiesta la necesidad de buscar el conocimiento presente en el mundo entero a fin de fortalecer los fundamentos de un poder imperial (Rouach, 1996). En el campo de la tecnología, se ha distinguido internacionalmente por sus capacidades únicas de adaptación a las innovaciones extranjeras. Desde la década de los 50 hasta la de los 70, los esfuerzos de I+D en Japón estuvieron fuertemente enfocados hacia la absorción de tecnologías extranjeras contando con el soporte del Gobierno.

La aproximación japonesa al conocimiento caracterizada por el *learning by watching* más que por el *learning by doing* de la cultura occidental, define a sus empresas como receptores proactivos en el proceso de adquisición tecnológica (Bloom, 1997), lo cual ha determinado también su concepción de la IC.

### 2.6.1 Estructura de la Iniciativa Pública de IC en Japón

---

El Gobierno japonés creó a finales de los 50 dos organizaciones para fomentar esta actividad:

- El *Japan Information Center of Science and Technology* (JICST), principal entidad gubernamental responsable de obtener y difundir información sobre tecnología extranjera, a través del estudio de patentes y revistas técnicas. Este organismo depende del nuevo JST (agencia japonesa de innovación y tecnología), que se encarga de promover la transferencia tecnológica a las empresas japonesas y, en la actualidad, está totalmente integrado en su estructura como un área de servicio para la Inteligencia tecnológica.
- El *Japan External Trade Organization* (JETRO) que estableció el célebre *Ministry of International Trade and Industry* (MITI) para obtener información comercial, fomentar exportaciones, apoyar acuerdos de transferencia tecnológica, obtener y transmitir información sobre operaciones de negocios de empresas extranjeras, identificar los mecanismos que emplean otras naciones para gestionar sus negocios y economía. El JETRO dispone de ochenta oficinas en sesenta países. Otras instituciones que completan la red son: el Ministerio de Asuntos Exteriores y la Agencia de Ciencia y Tecnología, que desarrolla y coordina las políticas del Gobierno en ciencia y tecnología. **(Ver Anexo II - Ficha JETRO).**

---

<sup>1</sup> Se estima que la administración y las empresas japonesas destinan a la obtención de información científica y técnica alrededor de un 10-15% de la cifra de gastos de I+D (Rouach, 1996).

## Actuaciones Específicas para PYMEs

A nivel de PYMEs, no existen programas que tengan como objeto el tratamiento general de la IC como estrategia de aplicación en las empresas. Las actuaciones se limitan como en la mayoría de los países a asesorar a las empresas sobre mercados extranjeros con el objeto de facilitar la exportación. Esta misión es llevada a cabo en dos niveles. El primero corresponde al JETRO, que a través de su red de oficinas es capaz de prestar toda la información necesaria sobre distintos mercados domésticos en casi cualquier país del mundo, servicio que correspondería a la Inteligencia Comercial y de Competidores. El segundo nivel es el que corresponde a la colaboración de los *Sogo Shosa*, que facilitarían el acceso a los mercados elegidos por la empresa para la distribución de su producto o servicio. De esta manera, queda resuelto el problema del conocimiento del mercado de destino de una forma rápida y eficaz, ya que se posibilita a la nueva empresa exportadora gran parte de la información necesaria y la infraestructura para exportar desde momentos muy tempranos, permitiendo reducir el riesgo de las inversiones.

### 2.6.2 Estructura de la Iniciativa Privada de IC en Japón

---

El Gobierno japonés también ha promovido la realización de acciones de IC en asociaciones industriales, firmas consultoras y grupos de empresas. En relación con este último aspecto, hay que destacar su contribución a la formación y consolidación de dos importantes estructuras empresariales privadas: los *Sogo Shosha* y los *Keiretsu*. Las primeras son empresas encargadas de operaciones de comercio exterior, que se ocupan de la exportación de los productos de gran número de empresas industriales, las cuales realizan continuamente actividades de IC. Estas entidades, que disponen de gran número de oficinas en el extranjero, captan y tratan el flujo de información científica, tecnológica y comercial. El *Sogo Sosa Mitsui* disponía en 1996 de 162 oficinas en 88 países (Rouach, 1996). Los *Keiretsu*, por su parte, son conglomerados de empresas e instituciones financieras mediante las cuales consiguen importantes economías de escala para el desarrollo de sus operaciones, entre ellas las actividades científicas y tecnológicas de alto nivel y las relacionadas con la obtención de información.

Durante la década de los años 60, la mayoría de las empresas multinacionales japonesas contaban ya con unidades formales internas de Inteligencia (Kokubo, 1992). También durante esta década, se estableció en Tokio el Institute for Industrial Protection, una de las primeras organizaciones internacionales dedicadas a formar agentes de Inteligencia dirigidos hacia actividades empresariales. Por otra parte, invirtiendo en centros de I+D en Europa y los Estados Unidos<sup>2</sup>, o mediante alianzas estratégicas con empresas de estas áreas, las japonesas han accedido, en muchos casos, a los resultados de la creatividad occidental solventando las limitaciones del *learning by watching*.

---

<sup>2</sup> Aproximadamente el 50% de las inversiones japonesas en I+D se efectúan fuera del Japón (Rouach, 1996).

El secreto de muchas de las técnicas japonesas para la captación de la información no está tanto en su singularidad como en la manera concienzuda y sistemática de llevarlas a cabo, en el posterior análisis y extracción de conclusiones y en la toma de decisiones.

### 2.6.2.1 Los Sogo Shosha y los Keiretsu

Un *Keiretsu* es un conjunto de empresas que se unen para provecho mutuo. Esta palabra japonesa se hizo popular cuando los capitalistas de riesgo comenzaron a construir *Keiretsu*, empresas que se benefician mutuamente de su éxito.

En un *Keiretsu*, los proveedores y los clientes trabajan juntos de forma estrecha, y en muchos casos cada uno posee acciones en la empresa del otro. Los *Keiretsu* o grandes grupos industriales japoneses son grupos cuasi monopolistas al servicio de la modernización de Japón.

Tras la derrota japonesa en la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos quiso deshacerse de los grupos económicos japoneses que monopolizaban la economía y que habían formado parte de la maquinaria militar. Se trataba de los exitosos *zaibatsu*, que nacieron con el impulso modernizador de Japón en el marco de las teorías desarrollistas y que pasaron a formar parte, posteriormente, del ideario militarista del Estado.

Tenían una estructura de propiedad piramidal, a cuya cabeza normalmente se situaba una familia. Tras la derrota, fueron disueltos. Pero al cabo de unos años, los componentes de los *zaibatsu* volvieron a agruparse, esta vez sin cabeza visible, con el fin de evitar ser castigados por las leyes antimonopolio. El resultado fueron los denominados *Keiretsu*.

Los *Keiretsu* son uno de los modelos de propiedad más utilizados en Japón. Cada grupo, por lo general, tiene en su núcleo:

- Un banco general y otras corporaciones financieras (bancos fiduciarios, bancos de inversiones, compañías de seguros, etc.), que actúan como inversores de las compañías del grupo.
- Una compañía comercial (*Sogo Shosha*), encargada de la mercadotecnia, y el comercio nacional e internacional de las compañías del grupo.
- Una compañía industrial importante, que agrupa a otras tantas industrias manteniendo relaciones jerárquicas en las que las empresas subordinadas son proveedoras de las empresas clientes.

Así que ésta es la tríada básica de *Keiretsu* tales como *Sumitomo* o *Mitsui*. Hay que tener en cuenta que la estructura del *Keiretsu* no es fija en cuanto a las empresas que lo componen, ya que éstas permanecen hasta que se agota el ciclo de vida del producto. Es decir, la estructura esta determinada por relaciones a largo plazo que finalizan una vez que el producto deja de existir. Normalmente, esto no significa el fin de la relación, sino el inicio de un proceso de negociación para la elaboración, desarrollo o comercialización de un nuevo producto entre ellas.

Dentro de esta estructura de tríada básica merecen especial atención para la IC las funciones desempeñadas por los *Sogo Shosha*. Ya hemos adelantado que éstas son empresas encargadas de operaciones de comercio exterior, que se ocupan de la exportación de los productos de gran número de empresas industriales, las cuales realizan continuamente actividades de IC.

Entre sus funciones destacan:

- Importar el grueso de las materias primas, materiales y componentes
- Financiar operaciones productivas diversas
- Proporcionar información de todo tipo a todo tipo de clientes
- Proporcionar consultoría
- Actuar como agentes de fletes
- Estar presentes en innumerables actividades de prestación de servicios, comerciales o productivos en gran cantidad de sectores

Sin embargo, por lo que realmente son importantes y peculiares es por el hecho de haberse convertido en fuentes de información y conocimiento inagotables para las empresas con las que trabajan, gracias a la posición que ocupan y a las extensas redes que poseen en el mundo, y que les permiten estar muy cerca de las fuentes de información y de los mercados donde ya operan. Todo esto es aprovechado por el tejido empresarial japonés, gracias a la estrecha colaboración que poseen no sólo con su *Keiretsu*, sino también con *Japan Foreign Trade Council*, con el que tienen acuerdos para facilitar las exportaciones de empresas japonesas y las inversiones directas de empresas en Japón.

En los *Sogo Shosha* existen bases considerables de empleados cuya única misión es reunir información, de una manera sistemática, acerca de la situación de los mercados, las reglamentaciones y las actividades de empresas en los distintos sectores. A esto hay que añadir la existencia de un segundo nivel dedicado al análisis y enriquecimiento de dicha información, transformándola en conocimiento para las empresas, dando lugar a informes de uso interno y externo a través de las funciones de consultoría que desempeñan. En palabras de Miyashita Kenichi y David Rusell, más que como una sociedad general de comercio, los *Sogo Shosha* funcionan como centrales de Inteligencia Corporativa.

Son compañías orientadas a la información. Hemos de tener en cuenta que una de las causas principales del éxito de las empresas japonesas radica en la gran cantidad de información que manejan y en su calidad. Esta información es principalmente proporcionada por la estructura de los *Sogo Shosha* que, con su red de oficinas, empleados y sistemas de comunicación, han permitido procesar grandes cantidades de información al día (Mitsubishi gestiona cerca de 50.000 mensajes diarios en sus oficinas de Tokio y Mitsui&co cerca de 80.000).

Los *Sogo Shosha* no son compañías convencionales al uso. No se pueden definir por el tipo de productos que comercializan (que en muchos casos son varios miles), ni por la amplia gama de operaciones que realizan. Tampoco se pueden juzgar por el volumen de ventas o los beneficios que generan, ya que su principal vocación no está ligada a los resultados anuales. Su principal objetivo tiene que ver con las funciones arriba mencionadas, a fin de seguir facilitando la competitividad de las compañías japonesas a través de la mejor información posible que puedan aportarles, ya que se trata de una cuestión de honor.

## **2.7 La Inteligencia Competitiva en Canadá**

### **Situación de la IC en Canadá**

Los primeros indicios de IC en Canadá comienzan a darse en 1989, con la publicación de una guía de Inteligencia en el campo del Marketing. Actualmente encontramos en Canadá numerosas consultoras de IC, programas, y multitud de artículos académicos y estudios sobre esta materia.

La Sociedad de Profesionales de la Inteligencia Competitiva (SCIP) contaba en noviembre de 2003 con 172 miembros. El 55% de ellos son empresarios, el 13% pequeños consultores, el 6% grandes empresas consultoras y un 6%, academias de Inteligencia Competitiva.

Canadá es un país Federal, lo que explica la existencia de dos niveles administrativos, el Federal y el Regional. Esto afecta a la estructura pública de la IC. El nivel Federal se encarga de desarrollar las instituciones a nivel nacional y procura la financiación de las distintas iniciativas que se llevan a cabo en el nivel regional. Las iniciativas de este último dependen siempre de cada estado, que son los que deciden cómo van a organizarse y qué programas van a desarrollar. En este sentido el nivel federal tiene una función de apoyo en asistencia y financiación de los programas regionales.

A continuación se describen las iniciativas del Gobierno en esta disciplina, los datos de las consultoras privadas en IC, las prácticas realizadas y las contribuciones académicas.

### 2.7.1 Estructura de iniciativa pública de la IC en Canadá

---

La estructura pública es descentralizada y cada estado realiza las iniciativas que estima oportunas, por lo que las estructuras son muy amplias y bastante heterogéneas. Las iniciativas a nivel nacional se concentran en el CIMI, que proporciona ayuda a las PYMEs para incrementar la competitividad tecnológica mediante la IC. El CISTI constituye el mayor recurso de información en todas las áreas de la ciencia, tecnología, ingeniería y medicina. También está CEIME, dedicado a la vigilancia sistemática de información en la industria química. Además de estos organismos, la mayor parte de las actividades de la Administración a nivel nacional y regional se centran en la promoción y difusión de la IC.

#### Nivel Federal

Canadá cuenta con una fuerte infraestructura federal. En 1992, tras la propuesta del sub-comité parlamentario, se creó un programa de Inteligencia e información de mercado. Se trataba de una clásica introducción al plan de Inteligencia Competitiva. Esta iniciativa fue ofrecida al personal de las embajadas alrededor del mundo y al del Gobierno federal de Canadá que ostentaba responsabilidades económicas y de negocios. En muchos de los estados, las autoridades locales y federales comenzaron a desarrollar programas de Inteligencia Competitiva. Estos incluían iniciativas formativas locales para el desarrollo y concienciación de la IC. Una vez transcurrido un mes desde su puesta en marcha, se constituía una sucursal de SCIP. Los responsables eran el Departamento de Industria y Agricultura, y el de Asuntos Exteriores.

Canadá carecía de coordinación central en la implantación de las iniciativas de IC, es más, cada estado adaptó los programas de IC dependiendo de sus circunstancias, y como creyó más oportuno. Esto se recoge en el nivel regional del siguiente apartado.

A este nivel han tenido gran importancia las instituciones federales. En concreto, el *National Research Council* (NRC) ha asumido un papel relevante en el desarrollo y la aplicación de las prácticas de IC, que fueron significativas en Ottawa, en el Instituto de Ciencia y Tecnología de la Información de Canadá (CISTI), que instauró los conceptos del CTN (*Canadian Technology Network*) y del programa de investigación Industrial (IRAP).

Mediante la ayuda del *National Research Council*, se crearon el Instituto de la Inteligencia de Mercado (CIMI) en British Columbia y el instituto de Manitoba llamado *The Prairie Centre for Business Intelligence*, ubicado en la Universidad de Manitoba.

Establecido por el NRC, el CIMI se incorporó en 1998 como una iniciativa de un programa NRC y de Asistencia Industrial (NRC-IRAP).

El personal del instituto CIMI trabaja en colaboración directa con los Asesores Tecnológicos del sector Industrial. CIMI se creó para poder suministrar a las empresas de *British Columbia* y ayudarles en las evaluaciones tecnológicas NRC. Los objetivos de CIMI son los siguientes:

- La mejora del conocimiento de los mercados clientes de IRAP y el desarrollo de la comercialización, mediante la innovación e implantación de nuevas tecnologías.
- La mejora y el incremento de la competitividad de las medianas y pequeñas empresas (PYMES).
- El crecimiento de las PYMES y su internacionalización en Canadá.

En Ontario y Québec, el NRC ha financiado numerosos seminarios de Inteligencia Competitiva dirigidos al sector de la industria.

Como se puede ver, el nivel federal se ha encargado de desarrollar distintas instituciones en los estados que trabajan a nivel nacional, dejando total libertad para que cada uno de ellos desarrolle en su región las iniciativas que considera mas interesantes.

### **Nivel Regional**

A nivel regional, se pueden observar diferencias significativas en el programa de IC. Cada estado decide en qué áreas o formas elige promover las prácticas de IC. En Alberta existen numerosas iniciativas de IC. A través del departamento de Agricultura, se ofreció formación a las empresas y se creó una unidad de IC. La iniciativa de Alberta a nivel regional se puede describir como un proyecto de trabajo con las empresas. Este tipo de propuestas han sido premiadas por sus exitosos resultados.

En Manitoba, British Columbia y en la costa este de Canadá, el departamento de la Agricultura fue quien instauró la práctica de la IC en las empresas. Manitoba se ha iniciado recientemente en las prácticas de IC con una iniciativa financiada por el Gobierno federal, que le ha suministrado formación en IC para el desarrollo económico de las empresas de la región.

En Saskatchewan, el STEP (Programa de Exportación y Comercio de Saskatchewan) tuvo en el pasado un departamento de Inteligencia que ha ido creciendo con el tiempo. El papel principal de este departamento ha sido desarrollar un mercado de Inteligencia para los miembros de STEP (STEP es una entidad casi-gubernamental que asesora a las empresas en sus actividades internacionales). En 2002, Competia le dio un premio a la unidad de IC, reconociendo sus buenos resultados en el desarrollo de su trabajo. Esto supone una iniciativa gubernamental interesante en el impulso de la IC y una buena dirección en la unidad de Inteligencia. STEP ha sido también un instrumento clave en la oferta de formación de IC.

En Ontario, dos ministerios han ofrecido formación a los empleados: el Ministerio de Economía y el de Turismo han impartido seminarios de negocios. Sin embargo, Ontario no cuenta con un programa específico de IC.

En Québec, el Gobierno regional implantó un programa llamado "*Fonds de partenariat sectoriel volet 4*": Veilles concurrentielles (FPS4), que financió la creación de 14 centros de IC (CVC). El programa duró 5 años (1994-1999). El asesoramiento de CVC impulsó el desarrollo de la práctica de IC en las empresas, principalmente en las pequeñas y medianas.

Se formaron clusters industriales asesorados por CVC, que abarcaban los siguientes sectores: plástico, química, metalurgia, medio ambiente, construcción, comunicaciones, moda y textil, e información tecnológica, entre otros.

Los objetivos específicos del CVC fueron los siguientes:

- Ofrecer a las empresas del sector industrial acceso a la información y servicios para ayudarles a incrementar su competitividad, a crecer y a poder llevar a cabo sus decisiones estratégicas.
- Poner a disposición de las empresas la información estratégica del sector industrial para estimular el desarrollo de proyectos y reducir la incertidumbre de futuro.
- Ayudar a las empresas a desarrollar su propia IC e integrarla en sus actividades regulares.

A pesar de este esfuerzo, de los 14 centros actualmente sólo queda uno, dedicado parcialmente a la IC, debido a la falta de fondos, ya que estaba previsto que estos se autofinanciaran con sus servicios. Además, cada uno de los centros se dedicaba a un sector en exclusiva, lo que limitó en gran medida el número potencial de usuarios para sus servicios.

Si bien es cierto que la iniciativa de los CVC constituyó en sí misma un fracaso, por otro lado, contribuyó a la concienciación de la importancia de la IC en Québec.

En otro proyecto denominado "*projet de veille intégrée sur les politiques publiques*" cada ministerio de Québec tenía su propio responsable de IC, que informaba al Gobierno central. Nova Scotia (una de las regiones del este de Canadá) ha introducido recientemente el programa de IC.

*Nova Scotia Business Inc.* (NSBI) es una agencia regional responsable del desarrollo económico que utiliza el BI como uno de los mayores pilares de sus planes de negocios. Con la colaboración de la Agencia *Atlantic Canada Opportunity* (ACOA), NSBI comenzó a comercializar los programas de Inteligencia a las empresas.

## CENTROS DE INTELIGENCIA COMPETITIVA NACIONALES Y REGIONALES EN CANADÁ

Institutos y Centros de IC		
Organizaciones	Año de Inicio	Servicios/Comentarios
<b>Canadian Institute for Market Intelligence (CIMI)</b>  <a href="http://www.cimi.ca/">http://www.cimi.ca/</a>	1998	<p>Proporciona ayuda a las empresas para incrementar la competitividad tecnológica mediante la IC y asesora sobre la internacionalización de las empresas o penetración en otros mercados.</p> <p>Asesora a las empresas sobre el entorno y donde es más idónea su inserción, así como la aplicación de las nuevas tecnologías que mejor se adaptan a sus necesidades.</p>
<b>Canadian Institute for Scientific and Technology Information (CISTI)</b>  <a href="http://cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca/cisti_e.html">http://cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca/cisti_e.html</a>	1957	<p>El Instituto de Ciencia e Información tecnológica es uno de los mayores recursos de información en todas las áreas de la ciencia, tecnología, ingeniería y medicina. Su sede central se encuentra en Ottawa. Publica 15 revistas de I+D a nivel internacional.</p>
<b>Canadian Technology Network (CTN)</b>  <a href="http://www.ctn.nrc.ca">www.ctn.nrc.ca</a>		<p>Es una iniciativa de NRC. Organización no lucrativa, que proporciona a las empresas acceso a información sobre nuevas aplicaciones tecnológicas e información sobre el mercado a través de network.</p>
<b>Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ)</b>  <a href="http://www.criq.qc.ca">www.criq.qc.ca</a>	1970	<p>Centro de investigación y desarrollo en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desarrollo de equipos industriales</li> <li>→ Tecnologías de medio ambiente</li> <li>→ Desarrollo de automoción y robótica</li> <li>→ Centro de servicios a las empresas</li> <li>→ Información industrial y tecnológica</li> <li>→ Asesoramiento en aplicación de nuevas tecnologías.</li> </ul>
<b>CHIMIE (Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique)</b>  <a href="http://www.chimie.com">www.chimie.com</a>		<p>Vigilancia sistemática de información en la industria química. Tienen su propio boletín informativo sobre todo tipo de noticias y nuevas tecnologías en este sector.</p>
<b>Industrial Research Assistance Program (IRAP)</b>  <a href="http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca/main_f.html">http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca/main_f.html</a>		<p>IRAP está comprometido a ayudar a la CTN y sirve de colaborador y conector entre las empresas canadienses de sistemas innovadores. Suministra innovación a las empresas mediante asesoramiento industrial y financiero.</p>
<b>National Research Council (NRC)</b>  <a href="http://www.nrc-cnrc.gc.ca">www.nrc-cnrc.gc.ca</a>	1916	<p>Primer organismo público de investigación y desarrollo de nuevas Tecnologías en Canadá (nano y microtecnologías). Se compone de 20 institutos y programas nacionales.</p> <p>Los institutos y programas se encuentran organizados en 3 áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ciencias físicas e ingeniería</li> <li>→ Información tecnológica</li> <li>→ Asesoramiento a la industria</li> </ul>

### **Actuaciones Específicas para PYMEs:**

En relación al tema de la PYMEs, existen en los distintos organismos de Canadá algunos programas específicos, como en el CIMI y el NRC-IRAP a nivel federal, y el CVC a nivel regional, que contribuyen a la concienciación de la importancia de la IC en Québec.

En 2001-2002, NRC-IRAP empezó a trabajar en un nuevo plan estratégico a nivel federal para proveer más beneficios a las PYMEs. El objetivo consiste en construir un número de elementos clave que fortalezca el programa e impulse la innovación en nuevas direcciones:

- Asistencia, consejo y financiación de alto rendimiento - alto riesgo en los momentos iniciales, para ayudar a las pequeñas empresas a crecer y a las medianas a convertirse en grandes.
- Incrementar los esfuerzos para crear redes internacionales y asociaciones de alcance global que ayuden a las PYMEs a acceder a la tecnología exterior, crear joint ventures de innovación y alianzas.
- Ayudar a nutrir los nuevos clusters basados en tecnología, apoyando la participación de PYMEs y el desarrollo de la infraestructura que posibilite la creación de relaciones que den lugar a nuevas oportunidades.
- Construir un sistema nacional de Inteligencia Competitiva tecnológica con la NRC-IRAP, para ayudar a las PYMEs a anticiparse en la toma de decisiones clave sobre tecnología y apostar por las más competitivas y de mayor éxito.

Gracias a estas iniciativas, Canadá se puede posicionar con cierta ventaja a la hora de dar un impulso real a la IC en el tejido empresarial, si realmente se le concede un papel protagonista. Estos programas, sin embargo, siguen considerando la IC como una parte auxiliar de la Innovación.

#### **2.7.2 Estructura de la iniciativa privada de IC en Canadá**

---

La industria privada se muestra muy activa en el desarrollo de servicios de consultoría, training, análisis y venta de información, pero, además, en algunas regiones la Administración también se encarga de comercializar dentro de las empresas servicios de IC, como parte de su proceso de promoción.

A esto hay que añadir los programas de las universidades que han ido incorporando cursos de IC, como las de de Acadia o Brunswick y que están facilitando la formación de nuevos profesionales fuera de los ámbitos públicos de los sistemas de seguridad nacional. Esto ayuda a dar un enfoque más empresarial a las prácticas de IC.

Hay que destacar que en Canadá está presente la SCIP, que se ha consolidado como la asociación de IC más representativa del país.

## Consultores de Inteligencia Competitiva

Los consultores expertos en IC de Canadá no son numerosos. Competia afirma ser el primer portal de IC del mundo. Se trata de una empresa integrada que ofrece conferencias, formación, publicaciones y asesoramiento. Competia también tiene una estructura subsidiaria llamada “grupo cerrado” en la que actualmente encontramos tres filiales en Canadá, dos en los EE.UU., una en Londres y una en la India.

Existen, además, otras dos compañías consultoras con un tamaño considerable y alcance internacional: IBIS, con oficinas en Ottawa y Vancouver, y EMR, establecido en Calgary y Alberta. Ambas compañías han obtenido unos buenos resultados en los proyectos de clientes públicos y privados en todo Norteamérica.

A esto se suman otros consultores en el campo de la Inteligencia, varios de los cuales han desarrollado una reputación significativa. Por ejemplo, en Toronto, David Lithwick de “Market Alert” ha escrito mucho sobre IC y ha estado muy involucrado en la Inteligencia en el marketing.

### SITUACIÓN DE LA IC EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE CANADÁ

Empresas	Sector	Objetivos de IC	Organización de la IC	Comentarios
<b>Ad Ease</b>  <a href="http://www.ad-ease.com">http://www.ad-ease.com</a>	Análisis y monitoreo del mercado publicitario	Monitoreo de noticias y anuncios que se publican en los distintos medios de comunicación para la estimación de costes y estrategias de publicidad	Servicios de vigilancia personalizados sobre anuncios y noticias, informes sobre los gastos en publicidad de competidores e informes sobre la creatividad de los anuncios de la competencia.	Empresa canadiense de vigilancia de noticias y anuncios en prensa escrita, digital y de televisión
<b>Ciclust. Intelligence</b>  <a href="http://www.ciclust.com">www.ciclust.com</a>	Consultores especializados en la IC	Localiza, analiza y sintetiza la información para poder ayudar a tomar decisiones a las empresas que piden sus servicios. Aporta soluciones y planes estratégicos	Consultores especializados en la IC y consultoría. Análisis del entorno y vigilancias tecnológicas (competidores, mercados, proveedores y nuevas tecnologías)	Suministra IC y servicios de Cyber Lobbying - Ad hoc studies y soluciones de innovación que proporcionan una nueva manera de comprender la información.
<b>Coemergence Inc.</b>  <a href="http://www.coemergence.com">www.coemergence.com</a>	Consultora de sistemas de software de IC y de elaboración de planes estratégicos.	Identificación de las amenazas y oportunidades antes que los competidores.	Cuenta con las soluciones de software ACIS, que actúa de vigilancia del entorno de la empresa que lo solicita.	1000 clientes han solicitado sus servicios: Anadarko Petroleum, ConocoPhillips, De Beers, Gold Fields, Newmont Mining y Occidental Petroleum.

Empresas	Sector	Objetivos de IC	Organización de la IC	Comentarios
<b>Cogniges</b>  <a href="http://www.cogniges.com">www.cogniges.com</a>	Empresa de servicios de IC; búsqueda y análisis de la información.	Ofrece análisis de la información recogida para finalizar con un plan estratégico.	-Búsqueda de información, de una actividad o sector concreto, artículos...  -Análisis de información para toma de decisiones estratégicas.  -Vigilancia de nuevas tecnologías de un sector concreto.	Se trata de una empresa reciente fundada en 2004 en Québec.
<b>Competia. Montreal, Québec</b>  <a href="http://www.competia.com">http://www.competia.com</a>	Consultores especializados en IC	Planes estratégicos, asesoría y formación en IC	Consultores especializados en la gestión de la IC para trazar un plan estratégico de actuación	Ha creado una comunidad global sobre IC a través de su revista online y su portal
<b>Deloitte &amp; Touche</b>  <a href="http://www.deloitte.com/">http://www.deloitte.com/</a>	Mobile PCs	La IC se utiliza para la toma de decisiones y el desarrollo de nuevas tecnologías en el sector de Mobile PCs	Las operaciones se dividen entre la Inteligencia tecnológica y la Inteligencia empresarial.	Se observa una interconexión entre la IC y el proceso de desarrollo del producto.
<b>Ernst &amp; Young</b>  <a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>	Competitive Advantage and Global Reach	Análisis del entorno competitivo del estado real de la industria, de los factores de riesgo, de las tendencias e innovaciones así como la evaluación de las respuestas estratégicas.	Las operaciones se dividen entre la Inteligencia tecnológica y la gestión del conocimiento. Todo está centrado en una unidad central.	Se observa que se comparte el conocimiento entre los clientes para poder mejorar el proceso y el desarrollo de sus actividades.
<b>LaunchPad Business Services</b>	Consultora de IC, estudios de mercado y vigilancias tecnológicas.	Estudios económicos de mercado para el análisis del entorno.		
<b>Market Alert Ltd</b>  <a href="http://www.marketalert.ca">www.marketalert.ca</a>	Consultora especializada en IC y estudios de mercado.	Los informes que realiza ayudan a identificar las amenazas y a desarrollar estrategias para evitarlas	Se realiza un detallado estudio de las debilidades de los competidores para trazar el plan estratégico.	Tienen una experiencia de 18 años. Realizan un análisis de los competidores directos y potenciales. Informan de la posición que ocupa la compañía en el mercado junto con sus productos.

Empresas	Sector	Objetivos de IC	Organización de la IC	Comentarios
<b>Novintel</b>  www.novintel.com  Helsinki, Finland & Toronto, Canada	Miembro de GIA Global Intelligence Alliance, es una red global de empresas consultoras de investigación e IC.	Da respuesta a las grandes compañías que necesitan ayuda en el desarrollo de sus operaciones estratégicas. Esta actividad está asociada a la rápida globalización y a la demanda de las empresas de estudiar nuevos mercados.	Soluciones de IC, software, formación y consultoría. Desarrollo de sistemas inteligentes.	Novintel es el resultado de la fusión en junio del 2003 entre dos compañías de IC, Viva Business Intelligence, establecida en Helsinki, Finland, y Mc3 Intel, establecida en Toronto, Canadá.

Fuente: elaboración propia.

David Gibson, el fundador y dirigente de SCIP en Toronto, imparte en la York University seminarios de IC y fue socio fundador de Gibson Kennedy & Company, una empresa basada en el asesoramiento especializado en el desarrollo de la estrategia y la investigación Competitiva.

Jonathan Calof y Craig Fleisher han establecido la práctica de consultoras de IC a nivel internacional. Ambos son profesionales en las universidades de Ontario donde trabajan con empresas y gobiernos internacionales, ofreciendo formación en Inteligencia, asistencia en el desarrollo de capacidades organizativas y realización proyectos. El Dr. Fleisher es muy conocido en el desarrollo del análisis de Inteligencia y ha sido co-autor de uno de los libros más vendidos en este ámbito, mientras que el Dr. Calof es conocido por su colaboración con el Gobierno y por el desarrollo de programas de Inteligencia.

En Québec podemos destacar el Servicio de información industrial de Québec, dirigido por Richard Legendre y el Centro de Investigación Industrial de Québec (CRIQ).

El desarrollo de las consultoras de Inteligencia en Canadá es muy similar al existente en otros países, ya que el inicio de la IC comenzó a través del Gobierno.

### **Formación e Investigación en Inteligencia Competitiva**

Las escuelas de marketing y las universidades también han contribuido al esfuerzo del desarrollo de la IC. Podemos afirmar que todas las empresas de Canadá han tendido hacia el desarrollo y aplicación de la IC.

**CONTRIBUCIONES DE LAS ACADEMIAS Y UNIVERSIDADES A LA IC EN CANADA**

Provincia	Universidad	Curso	Investigación
Alberta	Universidad de Alberta	Sí - dos seminarios y educación continuada	No
British Columbia	Instituto tecnológico de British Columbia	Sí - educación continuada	No
	Universidad Royal roads	Sí - integrado en KM	Sí – Breakspear
Manitoba	Instituto Prairie	No	No pero nos encontramos con el instituto Prairie que genera proyectos de IC
New Brunswick	Universidad de Brunswick	Sí - integrado	No
Nueva Escocia	Universidad de Acadia	Sí - integrado	Sí – Vibert
Notario	Universidad de Ottawa	Sí - 1.5 credit MBA	Sí – Calof
	Universidad de Carleton	Sí - ed. Continuada	Sí – Brouard
	Universidad de Toronto	Sí - ed. Continuada	Sí - Choo, Austeer, MacIntosh-Murray, Marton
	Universidad de York	Sí - ed. Ejecutiva	No
	Universidad de Wilfrid Laurier	Sí - 3 créditos MBA	Sí – Blenkhorn
	Universidad de Windsor	Sí - 2 seminarios especiales	Sí – Fleisher
Québec	Universidad Laval	No	Sí - Audet, D'Amboise, Poisson
	Universidad de Québec en Trois-Rivières	No	Sí - Julien, Raymond, Brouard Dumas, Vaghely
	Universidad de McGill	No	Sí - Bouthillier, Shearer
	HEC Montreal	No	Sí - Jacob, Chokron
Saskatchewan	Universidad de Regina	No	Sí - Nkongolo- Bamenda

Fuente: SCIP.

Entre las iniciativas más destacables de la comunidad académica están las denominadas Redes de vigilancia:

*Réseau CHIMIE (Réseau d'information stratégique de l'industrie chimique)*

Impulsada por una red establecida entre el *Institut de chimie du Collège Maisonneuve*, *Laboratoire des technologies et des électrotechnologies d'Hydro-Québec* y el *Centre de recherche industrielle du Québec* (CRIQ). Ofrece vigilancia sistemática en el campo de la industria química, realizada por especialistas en los temas seleccionados, boletín en red, banco de expertise, servicio de referencias, estudios multicientes, visitas a ferias o actividades especiales, investigación de oportunidades de negocios, fichas de servicios, sumarios, red electrónica, conferencias y seminarios. Esta Red cuenta para su actividad con financiación pública.

*Réseau Plasturgie (Réseau d'information stratégique de la plasturgie)*

Similar en contenidos y objetivos a la anterior, está integrada por el *Institut des matériaux industriels* (CNRC), la *Association canadienne des industries du plastique* y de nuevo el CRIQ, que actúa al igual que en el caso anterior como impulsor del necesario expertise de vigilancia.

## **2.8 La Inteligencia Competitiva en EE.UU.**

### **Situación de la IC en EE.UU.**

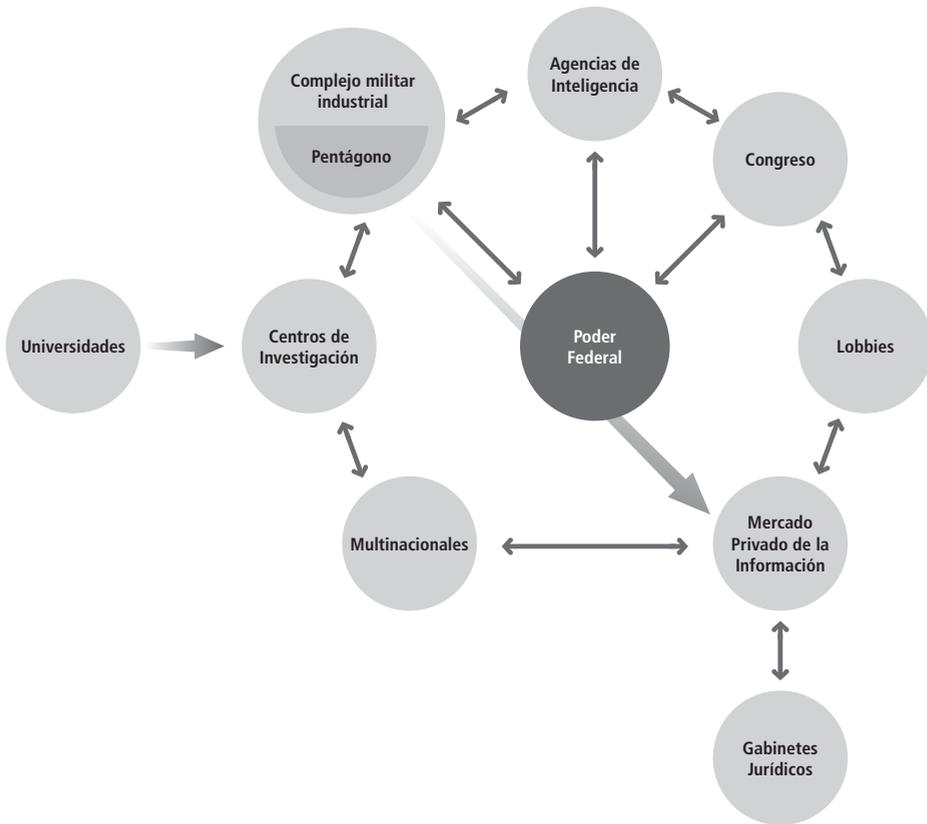
En los Estados Unidos se han desarrollado muchos de los conceptos básicos que han posibilitado la moderna Inteligencia. Un papel muy importante en este sentido lo ha jugado el ISI (*Institute for Scientific Information*), creador de la popular base de datos *Science Citation Index*. Desde entonces, el dominio americano en cuanto a productores y servidores de bases de datos y a la distribución de información por Internet es abrumador. Hay un consenso en que los Estados Unidos son "el paraíso de los documentalistas". No obstante, una característica de su sistema de información es la dispersión (Rouach, 1996), lo que no ocurre, obviamente, en las actividades de Inteligencia del Pentágono. Entre las empresas, destaca la cantidad de consultoras y proveedores de servicios de IC existentes en el mercado, y también el uso extendido de la IC sobre todo en las grandes compañías como la unidad de Motorola, Kodak, Monsanto, Hewlett Packard, DuPont...

La situación de la IC en EEUU podría resumirse en la siguiente gráfica, donde queda muy clara la separación existente entre el ámbito público y el privado. El poder federal concentra los esfuerzos de todas las agencias públicas dedicadas a labores de Inteligencia, incluido el Pentágono.

Figura 2.3

### O.S.S.

Fuente: Adaptado del 11éme plan de Francia. Intelligence Economique.



La IC en este país se ha caracterizado por la oferta masiva de información tecnológica desde agencias federales, US Dep. Commerce, CIA, gracias a su fuerte posición en la frontera tecnológica y Competitiva, a su peso en la industria de la producción de información, y a la articulación de un poderoso asociacionismo privado aunque reciente: SCIP y AIIP.

La coordinación del sistema nacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva industrial está basada en hechos como:

- Una fuerte iniciativa por parte de las propias empresas, que desde los años 50 disponen de unidades internas de Inteligencia Competitiva que vigilan los objetivos de cada empresa.
- Una conciencia por parte de los poderes públicos a través de la iniciativa “*Open Source Solutions*”, OSS, (flechas en trazo gris) que implica un mayor trasvase de información desde la Administración hacia la industria, la creación de una red nacional de investigación y universidades (NREN), así como la apertura de información no confidencial del Gobierno.
- Un vasto mercado de profesionales de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.

En la tabla siguiente se muestran aspectos ligados a las buenas prácticas de la Vigilancia e Inteligencia Tecnológica (V.I.T.) en las empresas de algunos sectores de E.E.U.U.

SECTOR	VIT Esfuerzo organizativo	Focalizado en tecnologías horizontales y I.p.	Consciencia de la importancia (cultura) de la VIT	VIT ligada la estrategia	Coordinación efectiva interdeparta- mental	Uso de recursos externos	Efectividad global de la VIT
Energía / Petroquímico	**	**	*	*	*	***	**
Manufacturas diversas	*	*	**	*	*	***	*
Electrónica	***	***	***	***	***	***	***
Farmacéutico	**	*	**	**	*	***	**
Automoción	***	***	***	***	***	***	***
Química	**	**	**	***	***	***	**

\* bajo / \*\* intermedio / \*\*\* alto

Fuente: Mel Perel (Battelle, 1997)

Los trabajadores del sector de la IC abarcan desde bibliotecarios públicos, legales o corporativos y analistas de centros de información, hasta personal directivo, especialistas en datos financieros, personas en desarrollo comercial y planificadores estratégicos, ex-agentes de la CIA y personal de Inteligencia militar retirados, especialistas en información y académicos. Muchos de los que la practican a nivel corporativo, de acuerdo a una encuesta realizada por The Conference Board, son directores de marketing o gerentes de investigación de marketing.

Fuera de las agencias que realizan trabajos de Inteligencia Competitiva se encuentra toda una gama de empresas que van desde ciertas firmas de relaciones públicas y consultoras de empresas de comunicación y asuntos públicos, a jóvenes compañías dedicadas al análisis de la competencia y a la investigación industrial.

### **2.8.1 Estructura de la Iniciativa Pública de la IC en EE.UU.**

---

La IC en EE.UU. se ha identificado casi siempre con los servicios de Inteligencia a nivel nacional. Estos han estado divididos siempre en dos ámbitos: el ámbito militar, al que pertenecería el Pentágono, y el civil, al que pertenecen la CIA y el FBI. Todos ellos sin distinción han tenido la misión de mantener la seguridad y defensa del país ante amenazas terroristas o bélicas.

Junto a estas organizaciones estatales para la defensa y seguridad, está el Departamento de Estado y Comercio. Hay que destacar que en EE.UU. se mantiene la actitud de no interferir en demasía en el sector privado. De ahí que el apoyo se reduzca exclusivamente a la venta de información por parte de las agencias a las empresas y a determinados servicios de asesoramiento para la exportación.

El Departamento de Comercio ofrece servicios de análisis de riesgos para inversores en el extranjero, a fin de fomentar las exportaciones e inversiones fuera de EE.UU., aunque este servicio también lo proveen empresas especializadas en riesgos.

La intervención pública en el sector es escasa y se reduce en muchos casos a evitar el espionaje industrial de otros países, realizando labores de contrainteligencia, y al apoyo de actividades comerciales de las empresas americanas en el extranjero.

#### **Actuaciones Específicas para PYMEs**

Las PYMEs no cuentan en EE.UU. con ningún programa específico para el desarrollo de las actividades de IC como tales. Las únicas ayudas que reciben relacionadas con este tema son las que provienen de los apoyos a la exportación y de la asistencia para la reducción de riesgos en inversiones en el extranjero, aunque estas últimas no son bien vistas por los empresarios locales. Esto es muy entendible en un entorno en el que las administraciones no buscan intervenir de forma directa en el mercado, sino que buscan facilitar el libre desarrollo de la industria, siendo los compradores y fabricantes los que regulen sus intereses de acuerdo al criterio de libre empresa.

## 2.8.2 Estructura de la Iniciativa Privada de la IC en EE.UU.

---

Cualquiera que ha trabajado en Inteligencia gubernamental en los Estados Unidos, ha recibido formación en un modelo teórico llamado Ciclo de Inteligencia. Este ciclo se inicia cuando los jefes de los distintos departamentos informan a los directores de Inteligencia sobre lo que realmente quieren saber o conocer, dejando anotados los requerimientos específicos. Esos requerimientos conducen al segundo paso: la recolección de datos. Los analistas evalúan los datos y juzgan la probabilidad del curso de los eventos. Las conclusiones son enviadas de vuelta a los jefes del departamento que han establecido los requerimientos oficiales, de tal forma que pueden llevar a cabo alguna acción o tomar decisiones de carácter político.

En el sector privado, los ejecutivos conducen el proceso de Inteligencia de manera más directa que en el Gobierno. A pesar de carecer de una relación de requerimientos, normalmente juegan un papel mucho mayor, definiendo los proyectos de Inteligencia. Hay una comunicación significativamente mayor entre los consumidores de la IC y los directores en el sector privado, ya que los profesionales de IC trabajan para asegurarse de que van a entregar el producto que el consumidor va a pagar. ¿Conduce la IC en el sector privado a la toma de decisiones? Esto es difícil de decir, pero parece que lo hace a un nivel más alto que en el Gobierno, donde se supone que los analistas de Inteligencia no pueden sugerir políticas. En el sector privado quienes toman las decisiones quieren consejos y, como pagan por ellos, los consiguen.

Hay dos áreas principales en el sector privado donde la recolección y el análisis del proceso de Inteligencia son significativos en EE.UU. El primero debe ser llamado Inteligencia de Mercado. En esta área el mercado es visto como el campo de batalla donde la IC debe jugar el mismo papel que en la guerra. Es aquí donde SCIP ha presionado más al sector privado para adoptar la Inteligencia como parte del proceso de negocio de las compañías estadounidenses.

La segunda área donde la IC es crítica, es en la planificación estratégica, especialmente en el tema de los negocios internacionales donde todavía se ha prestado poca atención por el mundo académico y periodístico de EE.UU. Hay una red de profesionales, muchos de ellos antiguos miembros de Inteligencia del Gobierno, involucrados en estas actividades. Estos están implicados en lo que usualmente se denomina análisis de riesgos políticos, tratando de proveer información y consejo a inversores que están considerando iniciar o invertir en negocios en el extranjero. Esto es especialmente importante en inversiones en países en vías de desarrollo, y otras áreas donde los negocios pueden tener riesgos especiales.

EE.UU. ha tomado dos posiciones diferentes en el sector privado de IC. En lo concerniente a la primera área (Inteligencia de mercado), el Gobierno de los Estados Unidos siempre ha mantenido una posición de no intervención, es decir, no usar sus servicios de Inteligencia para agrupar información de empresas extranjeras destinada a hacer más competitivas las empresas nacionales. Esto contrasta con la actitud de otros países como Francia, que incluso afirma realizar espionaje industrial a empresas para favorecer su industria nacional. Otros países que también desarrollan prácticas de espionaje industrial son Japón, Corea del Sur, China e Israel.

En el área de la planificación estratégica y análisis de riesgos, el Gobierno de EE.UU. mantiene un enfoque distinto. El Departamento de Estado y Comercio ha animado a los empresarios estadounidenses a invertir en el extranjero, aportando análisis de Inteligencia con el potencial de las inversiones incluido y asegurando parte de estas inversiones con el objetivo de reducir los riesgos. Sin embargo, esto no ha dejado a los analistas de riesgo fuera del negocio. Muchos inversores desconfían de los datos del Gobierno y tampoco quieren que éste conozca sus planes de inversión. Como resultado, prefieren relacionarse con expertos privados en IC.

A pesar de que EE.UU. está convencida de no usar los servicios de Inteligencia para ayudar a las empresas del país, todo el mundo está de acuerdo en utilizar estos recursos como un instrumento de defensa que permita detectar evidencias de prácticas de espionaje industrial de gobiernos extranjeros a empresas de EE.UU.. El Gobierno justifica esta decisión porque considera que la industria privada del país no es capaz de defenderse contra este tipo de ataques de espionaje industrial, llevados a cabo por servicios de Inteligencia extranjeros, ya que éstos son muy sofisticados, y están demasiado bien equipados para ser parados por las unidades de seguridad industrial. Este extremo no está confirmado y la experiencia sugiere que la industria privada lo está haciendo mejor para defenderse del espionaje industrial de lo que cree el Gobierno.

### **Consultoras de Inteligencia Competitiva**

Existen multitud de empresas dedicadas al ámbito de la IC en Estados Unidos, dada la gran concienciación y el uso que se hace de ella entre los directivos de este país, que facilitan en gran medida la existencia de este tipo de servicios. La variedad de servicios prestados van desde cursos, *training*, implantación de sistemas de IC, elaboración de informes para facilitar la toma de decisiones estratégicas hasta la venta pura de información. A continuación, presentamos un cuadro a modo de resumen de las empresas:

**CONSULTORAS DE IC EN EE.UU.**

<b>Empresas</b>	<b>Año de Inicio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Demiurge Consulting</b>  <a href="http://www.demiurgeconsulting.com/">http://www.demiurgeconsulting.com/</a>		Prestan servicios especializados en la IC en mejores prácticas de seguridad empresarial (contra-Inteligencia) y en gestión del conocimiento. Ofrecen servicio de asistencia en la creación de los departamentos de la IC y en la auditoría de los departamentos de IC existentes.	Facilitan a sus clientes la toma de mejores decisiones en los negocios, utilizando una amplia gama de aplicaciones técnicas y tecnologías con el fin de recoger, almacenar, analizar y proporcionar el acceso a los datos. Como resultado, entrega informes y actualizaciones inteligentes y procesables.
<b>Fletcher CSI</b>  <a href="http://www.fletchercsi.com/">http://www.fletchercsi.com/</a>	1988	IC, Inteligencia de ventas, Estudios de mercado, Planificación estratégica, Investigaciones de cara al futuro (pronósticos), Servicios de integración	Fuente para todos los niveles del desarrollo de la estrategia competitiva. Todas las operaciones tienen carácter interno y aseguran la continuidad del personal.
<b>Fred Wergeles &amp; Associates LLC</b>  <a href="http://www.intelstrategy.com/index.php">http://www.intelstrategy.com/index.php</a>	1981	Proyectos estratégicos que ofrecen planes, estudios, análisis y servicios de formación.	Fred Wergeles es el fundador y director de esta consultora especializada en los procesos de mejora de la Planificación Estratégica e IC
<b>Fuld&amp;co</b>  <a href="http://www.fuld.com/index.cfm">http://www.fuld.com/index.cfm</a>	1979	Investigaciones y análisis, consultoría estratégica, consultoría de los procesos de Inteligencia de negocio y formación.	Empresa preeminente en investigación y consultoría en el ámbito de la IC e Inteligencia de negocio. Su objetivo principal es ayudar a sus clientes a tomar mejores decisiones a través de la aplicación de la Inteligencia sólida en sus mercados y frente sus competidores.
<b>Phoenix Consulting Group</b>	1990	Recogida de información, protección de secretos comerciales de las empresas, su propiedad intelectual y otros tipos de información vulnerable de los competidores	El Grupo ha realizado más de 2.100 proyectos en el ámbito nacional e internacional – para los clientes desde Fortune50 hasta Inc500, procedentes de diversas industrias

Fuente: Elaboración propia.

Empresas de IC dedicadas al Análisis de información:

### EMPRESAS DE IC DEDICADAS AL ANÁLISIS EN EE.UU.

Empresas	Año de Inicio	Servicios	Comentarios
<b>Blu Intelligence</b>	1986	Auditorias, análisis de ganancias-perdidas, análisis de características de producto, análisis financiero de los competidores	Empresa de análisis de información que presenta el conjunto de la información necesaria y del análisis de dicha información con el fin de entregar un conocimiento procesable para su puesta en práctica.
<b>Bolt Internacional</b>  <a href="http://www.boltinternational.com/">http://www.boltinternational.com/</a>		Clinical Intelligence, Market Intelligence, en exclusiva para el sector farmacéutico.	Servicios de IC para los responsables en la toma de decisiones en este ámbito, en los sectores de la asistencia médica y farmacéutica, y en sus departamentos/procesos de planificación estratégica.
<b>Bryan Information Group</b>	1986	Benchmarking, Competitive Intelligence Training, Competitor Profiles, Industry Analysis, M & A Research, Research Services	Empresa de investigación comercial e IC para los clientes más exigentes. Realizan tanto estudios primarios como secundarios.
<b>Burkhardt Research Services</b>  <a href="http://www.burkhardtresearch.com/">http://www.burkhardtresearch.com/</a>	1999	Estudios de mercado, estudios de seguimiento, diligencia conveniente, estudios de viabilidad, búsquedas de la información específica.	Análisis de marketing individual y las necesidades de planificación estratégica
<b>Business Intelligence Source</b>	1993	Análisis profundos para apoyar iniciativas de desarrollo del producto, estrategias de marketing, investigaciones de marketing, Inteligencia del consumidor. Servicios principales: estudios primarios, y trabajos con personas y por procesos.	Ayuda a que los clientes mejoren su competitividad. Los análisis de mercado, IC y sesiones de búsqueda de ideas han ayudado a sus clientes a tomar decisiones esenciales para salir adelante con unas iniciativas clave.
<b>Guideline</b>  <a href="http://www.guideline.com/">http://www.guideline.com/</a>	1969	Servicio end-to-end basado en el estudio de la demanda, a través de los estudios del mercado, de la Inteligencia estratégica e Inteligencia en el desarrollo del producto, Guideline crea soluciones personalizadas para facilitar la toma de decisiones.	Único proveedor nacional que realiza estudios y análisis comerciales basándose en un tipo de fuente secundaria.

Empresas	Año de Inicio	Servicios	Comentarios
<b>Inquesta</b>  		IC de competidores, Inteligencia de mercado e Inteligencia estratégica	Búsqueda y análisis de riesgos y soluciones. Fue fundada con un objetivo: entregar a sus clientes profesionales y legales los mejores servicios de estudios de mercado y análisis para que puedan enfrentarse con más éxito a sus competidores y adversarios.
<b>Just the facts</b>  <a href="http://www.just-the-facts.com/">http://www.just-the-facts.com/</a>		Servicios de Consultoría, BI, auditorías de IC, informes de fuentes secundarias y primarias	Consultoría y estudios globales en IC, investigaciones de marketing, recogida de datos secundarios. Trabajos de alta calidad, con experiencia, valor añadido.
<b>Kirk Tyson</b>  <a href="http://www.perpetualstrategist.com">http://www.perpetualstrategist.com</a>	1981	BMCI (Business/Market/Competitive Intelligence), Análisis Competitividad, Análisis ganancias/pérdidas del cliente, Auditorías de relaciones con cliente, Benchmarking, Asistencia en Planificación estratégica y táctica, Asistencia en desarrollo del negocio, Asistencia en fusiones y adquisiciones, Consultoría en los procesos de Negocio/Mercado/Inteligencia (N/M/IC), Sistemas de comunicación en N/M/IC, Formación en N/M/IC, Oratorias en N/M/IC	Especializada en la recogida de datos difíciles de encontrar y en su rápida entrega. Empresa preeminente en la entrega de estudios tácticos y estratégicos en los que el factor de tiempo ejerce el rol primordial (entrega rápida). Tyson actúa en América del Norte, Europa, América del Sur, región Asia y Pacífico.
<b>Knowledge inForm, Inc.</b>  <a href="http://www.knowledgeinform.com/">http://www.knowledgeinform.com/</a>		Seminarios, publicaciones y servicios de consultoría y colaboración, para la toma de decisiones.	Ayuda a empresas y profesionales de negocios a incrementar su competitividad a través del desarrollo de actividades, capacidades y herramientas de investigación de mercado.
<b>Rocsearch</b>  <a href="http://www.rocsearch.com/">http://www.rocsearch.com/</a>		IC, Industria / Mercado / Análisis Interno / Propuestas de financiación / Valoración de Inversiones / Estudios de las normativas y legislación / Encuestas de análisis de marca y su percepción	Empresa de servicios de investigación global que realiza estudios de datos y análisis de productos y de servicios.

<b>Empresas</b>	<b>Año de Inicio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comentarios</b>
<b>ShiftCentral</b>  <a href="http://www.shiftcentral.com/">http://www.shiftcentral.com/</a>	2000	Informes de investigación y de análisis. Ajusta los perfiles a la medida, según la necesidad del cliente, con el fin de entregarle Inteligencia específica, como por ejemplo: rendimiento financiero, producto/servicio, Benchmarking	Consultoría especializada en IC, y en los estudios y análisis.

Fuente: Elaboración propia

### Proveedores de Información y TICs

La mayoría de ellos se dedican a la venta de información a través de sus bases de datos, aunque empiezan a observarse ya ciertos análisis de las informaciones que ofrecen agregados a la información que venden. Muchas de estas empresas son de reciente creación y gracias a los accesos on-line están consiguiendo tener una fuerte posición global.

#### PROVEEDORES DE INFORMACIÓN Y BASES DE DATOS PARA IC EN EE.UU.

<b>Empresas</b>	<b>Año de Inicio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Business Monitor International</b>  <a href="http://www.businessmonitor.com/">http://www.businessmonitor.com/</a>	1984	Informes financieros semanales de países, informes regionales, informes cuatrimestrales y BBDD de empresas extranjeras.	Editora líder en publicaciones impresas y on-line acerca de la información comercial especializada en los mercados emergentes.
<b>Ciberalert</b>	1999	Servicios de vigilancia para satisfacer necesidades específicas a través del rastreo de las publicaciones de prensa, vigilancia de servicios informativos, de la publicidad TV y de blogs.	Servicio de vigilancia y de rastreo a través de Internet creado en UltiTech en 1997 como un desarrollo de software para una de las grandes compañías farmacéuticas.

Empresas	Año de Inicio	Servicios	Comentarios
<b>Comperemedia</b>  <a href="http://www.comperemedia.com/sinatra/compere/frontpage/">http://www.comperemedia.com/sinatra/compere/frontpage/</a>		Base de datos de investigación y análisis de mercados en EE.UU. y Canadá.	Base de datos de rastreo del correo directo (cartas etc.), de la publicidad impresa en los EEUU y Canadá. Los clientes la utilizan para: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar nuevos productos</li> <li>-Posicionamiento de su producto</li> <li>-Estudiar adquisiciones frente estrategias de la lealtad del cliente</li> <li>-Identificar nuevas oportunidades en los mercados asociados</li> <li>-Medir actuales estrategias de marketing frente los mejores en su clase</li> <li>-Acceder al posicionamiento del producto de un competidor</li> <li>-Asegurarse de la conformidad con normativas</li> <li>-Identificar las tendencias clave</li> </ul>
<b>Ecowin</b>  <a href="http://www.ecowin.com/">http://www.ecowin.com/</a>	1994	Bases de datos financieras y análisis financieros	Sirve a los clientes de la sociedad financiera y económica internacional, entregándoles datos financieros y económicos y poderosas aplicaciones de software.
<b>Factiva</b>  <a href="http://www.factiva.com">http://www.factiva.com</a>	2000	Venden información estandarizada a través de su servicio de suscripción y hacen proyectos de consultoría de IC. Tienen una fuerte plataforma tecnológica	Proveen de información y noticias sobre negocios con contenidos y servicios que permiten tomar decisiones de un modo más veloz. Poseen accesos a más de 10.000 fuentes de información en combinación con fuentes exclusivas como The Wall Street Journal, Financial Times™, newswires de Dow Jones, Reuters y Associated Press, Reuters Fundamentals y D&B company profiles.

Empresas	Año de Inicio	Servicios	Comentarios
<b>Infobase</b>	1996	Bases de datos <i>on-line</i> sobre toda la información de empresas, contratos, programas y presupuestos de la industria de defensa aeroespacial.	Proveedor líder de información acerca de los compradores y vendedores en defensa global, aeroespacial e industrias estratégicas para países. Servicio de la IC para la Defensa aeroespacial, DACIS (Defense/Aerospace Competitive Intelligence Service).
<b>Relegence Corporation</b>  <a href="http://www.relegence.com/">http://www.relegence.com/</a>		Redes de noticias, regulaciones, publicidades TV, páginas Web informativas y de las empresas, boletines, carteles de anuncios, tertulias, grupos de debate, fuentes internas de la empresa.	Empresa de tecnología global que entrega a sus clientes información y conocimiento en menos de un segundo después de su publicación.
<b>Standardandpoors</b>		Amplia gama de productos y servicios diseñados para ayudar a los particulares y a las empresas de todo el mundo a tomar mejores decisiones financieras, basadas en la información y, por lo tanto, tomadas con más confianza.	Uno de los proveedores de rankings de solvencia para los índices de mercados financieros tan reconocidos globalmente como S&P 500®
<b>Zepol</b>	2002	Base de datos sobre las facturas de importaciones exportaciones en EE.UU.	Acceso a millones de conocimientos de embarque de más de 200 países para aumentar el conocimiento sobre la competencia y descubrir oportunidades de negocio.

Fuente: Elaboración propia

## Sociedades y Asociaciones de Inteligencia Competitiva

La Inteligencia Competitiva hace muy poco que ha emergido como un campo distintivo de esfuerzo en EE.UU. y el resto del mundo. En EE.UU. existe sólo una asociación para servir a este campo directamente: la *Society of Competitive Intelligence Professionals* (Sociedad de Profesionales de la Inteligencia Competitiva - SCIP), creada en 1986, pero otras, como la AIIP, la *Software and Information Industry Association* (Asociación de Industrias de la Información y Software), el *Planning Forum* (Foro de Planificación), la *American Marketing Association* (Asociación de Marketing Estadounidense) y la *Special Library Association* (Asociación de Bibliotecas Especiales) sirven a algunos intereses relacionados y necesidades de información superpuestas.

A continuación ofrecemos un breve cuadro resumen sobre cada una de ellas:

<b>Organizaciones</b>	<b>Año de Inicio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comentarios</b>
<b>SCIP</b>  <a href="http://www.scip.org/">http://www.scip.org/</a>	1986	Servicios de formación, organización de eventos, difusión de técnicas de IC y apoyo a los miembros con acceso a publicaciones y herramientas.	Organización global sin ánimo de lucro para todos los implicados en crear y gestionar el conocimiento en las empresas. El conocimiento entendido como algo interno y externo. Su misión es facilitar el desarrollo de las habilidades profesionales de los gestores de conocimiento para ayudar a sus compañías a mantener sus ventajas competitivas.
<b>AIIP</b>  <a href="http://www.aiip.org/index.html">http://www.aiip.org/index.html</a>	1987	Tienen alrededor de 700 miembros y dota a estos de Servicios de formación, redes de contacto y consulta, apoyo para mejorar técnicas y herramientas de análisis, y eventos regulares, además de un acceso a la revista de la asociación.	Asociación fundada para agrupar a las empresas y profesionales liberales dedicados de alguna manera a proveer estudios de mercado, bases de datos, documentación y servicios de consultoría para bibliotecas.
<b>SIIA</b>  <a href="http://www.siia.net/">http://www.siia.net/</a>		Los servicios que presta a sus asociados se centran sobre todo en informar a los miembros de las tendencias, tecnologías y políticas que afectan al sector, haciendo las funciones de departamento de IC.	Asociación para productores de software y contenidos digitales. Su principal misión es evitar el pirateo de programas informáticos y servir como grupo de presión frente al gobierno en defensa de los intereses de su industria. Es decir, busca promover y proteger la industria del software y contenido digital.
<b>American Marketing Association</b>  <a href="http://www.marketingpower.com/">http://www.marketingpower.com/</a>	1945	Dan servicios de formación y ofrecen herramientas para facilitar las ideas e innovaciones en marketing.	Formada por más de 38.000 miembros, esta asociación tiene por objetivo ser una fuente de información sobre el marketing para la promoción y la mejora de las prácticas en este sector.
<b>Special Library Association</b>  <a href="http://www.sla.org/">http://www.sla.org/</a>		Están centrados en la formación para la mejora de las habilidades del personal de bibliotecas.	Asociación de profesionales de la información que generalmente trabajan para bibliotecas, unidades de Inteligencia Competitiva y centros de información o de recursos para el conocimiento que aglutina cerca de 11.000 miembros.

## 2.9 La Inteligencia Competitiva en Latinoamérica

El sector de la IC en los países de Latinoamérica está menos desarrollado que en los casos anteriormente expuestos y se enfrenta a unas condiciones estructurales bastante desfavorables para asegurar el desempeño normal de las actividades relacionadas con esta práctica.

Los más avanzados, y que cuentan con mejor infraestructura para el desarrollo de la IC, son México y Brasil. Estos países disponen de un mayor número de empresas de tamaño considerable y, por tanto, más susceptibles de necesitar de este tipo de servicios. Además, cuentan con organismos públicos más desarrollados que sus homólogos, donde se recopilan informaciones relativas a importaciones, exportaciones, cuentas anuales, etc. Pero todavía no utilizan estas instituciones de la forma que se hace en Japón, Francia o Alemania, donde trabajan en mayor sintonía con las empresas, facilitando información sobre mercados e industrias.

El principal problema con el que se encuentra la IC para su desarrollo es la falta de proveedores de información, tanto públicos como privados, lo que restringe en gran medida la existencia de fuentes secundarias sobre las que trabajar. Las causas de este problema son diversas, pero podrían agruparse en los siguientes puntos:

- Las fuentes primarias no son del todo fiables, ya que existe una gran tendencia a falsear los datos relativos a facturación, beneficios, etc., objeto de cargas fiscales, ya que las empresas de la región no tienen grandes incentivos para presentar sus cuentas anuales, dando lugar a un gran número de negocios sumergidos o no declarados.
- A pesar de la existencia de gran cantidad de Webs corporativas, no es muy frecuente que esta información esté del todo actualizada.
- Ausencia de publicaciones fiables, independientes y periódicas debido a la escala reducida de medios de prensa escrita y audiovisual, que hace que las publicaciones sean muy dependientes de las compañías que pagan la publicidad.
- Las asociaciones persiguen más sus objetivos como lobby, que facilitar datos del sector, lo que contribuye a la opacidad del mercado.
- Gran reticencia a hacer públicos los datos financieros por la existencia de actividades sumergidas y, sobre todo, por evitar dar información a la competencia.

Estas prácticas, aunque no son habituales en las grandes corporaciones, impiden construir fotografías fiables de la situación de un sector determinado, lo que reduce en gran medida la calidad de los informes finales que puedan presentarse. Sin embargo, estos problemas facilitan que la información esté muy concentrada, sobre todo en manos de directivos que llevan varios años trabajando en una industria, lo que, en cierto modo, puede constituir una ventaja a la hora de recoger información de fuentes primarias.

Al margen de la falta de una estructura y de fuentes fiables de información primaria y secundaria, como menciona Adrián Álvarez, socio fundador de Midas Consulting en la revista Puzzle número 16: *“la mayoría de las consultoras de Inteligencia Competitiva en la región no sólo se dedican a este servicio, sino que también se dedican a servicios de análisis de mercado, formación en técnicas de Inteligencia Competitiva, investigaciones, y otros negocios relacionados. La razón de esta estrategia es que los países y la región carecen de escala para que sean viables los negocios concentrados únicamente en Inteligencia Competitiva”*. Sin duda, éste podría convertirse en el motivo más importante a la hora de impedir el despegue de la IC en la región, ya que los demás obstáculos son salvables, siempre y cuando exista un mercado, y una necesidad manifiesta por parte de las empresas de necesitar la IC para mejorar su competitividad, algo que hoy por hoy, todavía no está generalizado en la mayor parte del tejido industrial centro y sudamericano.

En el ámbito académico, hay que destacar que en Latinoamérica existe una gran dificultad para encontrar personal entrenado en Inteligencia Competitiva, ya que las universidades no cuentan con programas y cursos de formación específicos. Como excepción, se podrían mencionar ciertas universidades en México, Brasil y Argentina, así como ciertas academias en Brasil.

En términos generales y a modo de resumen, podemos considerar que la situación de la IC en Latinoamérica está en una fase incipiente, en la que es utilizada y aplicada a grandes corporaciones que no compran ni desarrollan servicios desde el país, obteniéndolos por el contrario en otros países, fundamentalmente en EEUU o en Europa si las empresas multinacionales son de origen europeo.

### **2.9.1 El Caso de la IC en México**

---

#### **Situación de la IC en México**

La situación de la Inteligencia Competitiva y Tecnológica en México es aún emergente. Aunque es un hecho que existen empresas que ya la están aplicando, en la actualidad son aún pocas las que cuentan con estructuras bien definidas para su desarrollo y, en términos generales, existe un desconocimiento acerca de la metodología y del valor de la IC considerables.

### **Estructura de la Iniciativa Pública de la IC en México**

En lo que se refiere a la estructura pública de IC, aún hace falta mucho camino por recorrer, tanto en la definición de políticas nacionales que promuevan el desarrollo de la Inteligencia Competitiva y Tecnológica, como en infraestructura y creación de entidades de soporte a esta actividad.

No obstante, existen diferentes organismos estatales que, al igual que en otros países, pueden apoyar más estratégicamente a las empresas en su monitoreo y análisis del entorno competitivo y tecnológico. Entre ellos, podemos citar al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), que tiene como misión impulsar y fortalecer el desarrollo científico y la modernización tecnológica de México, mediante la formación de recursos humanos de alto nivel, la promoción y el sostenimiento de proyectos específicos de investigación, y la difusión de la información científica y tecnológica.

Las políticas, acciones y criterios mediante los cuales el CONACYT fomenta la investigación científica y el desarrollo tecnológico en los últimos años están contenidos en el Programa Nacional de Ciencia y Tecnología 2000 - 2006 (CONACYT, 2003). También se ha de señalar que el CONACYT es responsable del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), cuyo propósito general es promover el desarrollo de actividades relacionadas para fortalecer su calidad, desempeño y eficiencia. Es una agrupación en la que están representadas todas las disciplinas científicas que se practican en el país, y que cubre una gran mayoría de las instituciones de educación superior, institutos, y centros de investigación que operan en México (CONACYT-SIN, 2005).

Otra organización que también debería ocupar un papel clave es el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI), organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, y con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en México (IMPI, 2005). Como referencia de su homólogo en Francia, podemos señalar que el INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) no sólo brinda los servicios típicos inherentes a la PI, sino que también ha realizado incursiones en estudios de Vigilancia Tecnológica y Competitiva dentro de diferentes sectores de actividad, apoyando significativamente a los emprendedores en su proceso de innovación. Finalmente, en México existen otros organismos que podrían jugar un rol más importante en actividades de monitoreo del entorno, por ejemplo las diferentes Secretarías de Estado (Economía o Relaciones Exteriores), el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

## **Estructura de la Iniciativa Privada de la IC en México**

En México son aún pocas las empresas que están llevando a cabo actividades formales de Inteligencia Competitiva y Tecnológica. La mayoría de las que emplean formalmente técnicas de IC son multinacionales extranjeras o grandes empresas nacionales. Por lo general, estas últimas, aunque son conscientes de la importancia del entorno, todavía están aplicando sistemas tradicionales de análisis. En términos de las PYMEs este mercado es inexistente por la ausencia total de demanda de estos servicios que, en muchas ocasiones, van ligadas a actividades de exportación.

Esto explica la escasa existencia de empresas dedicadas a ofrecer servicios de IC, y que la mayoría de éstas centren sus actividades en vender información y análisis a posibles inversionistas extranjeros que no sólo pretendan vender en México, sino en toda Latinoamérica. Este es el caso de la empresa Infoaméricas, con sede en México y delegaciones en Miami y Brasil, cuya cartera de clientes está compuesta principalmente por empresas estadounidenses.

Bajo este contexto de ausencia de demanda es comprensible que apenas existan empresas que puedan vivir exclusivamente de la comercialización de servicios de IC y, por lo tanto, se entiende que no existan servicios desarrollados para estas prácticas.

### **2.9.2 El caso de Brasil**

---

#### **Situación de la IC en Brasil**

En Brasil, la actividad de Inteligencia Competitiva se inició a mediados de la década de los 90, fruto de una iniciativa del Ministerio de Ciencia y Tecnología, que por medio de dos de sus órganos firmó una asociación con el CRRM de la Universidad de Marsella (Francia).

El sector de la IC es muy incipiente y apenas existen estructuras públicas para apoyarlo. Las empresas empiezan a ser conscientes del uso de la IC como una herramienta de ayuda en la gestión, pero todavía este interés no es suficiente para permitir el desarrollo de un sector que pueda ofrecer servicios avanzados como en otros países.

### **Estructura de la Iniciativa Pública de la IC en Brasil**

No existe una estructura específica para atender las necesidades de esta actividad. Al igual que en muchos países, son los programas de exportación e internacionalización de empresas los que están introduciendo algunas de las prácticas de IC. Pero a día de hoy no se han identificado iniciativas públicas que inviten a hablar de la existencia de una estructura pública para el sector de la IC.

### **Estructura de la Iniciativa Privada de la IC en Brasil**

Las actividades de IC en Brasil, aunque son incipientes, ya han dado lugar a iniciativas cuando menos exitosas dentro de empresas usuarias. Un buen ejemplo de esto lo constituye la Vallé, una empresa brasileña de tamaño medio en el sector de productos veterinarios, que ha desarrollado una herramienta para el análisis de la competencia. También es necesario mencionar a Shell Brasil, que creó un método para que el responsable de la toma de decisiones pudiera responder a cuestiones estratégicas. Rhodia Brasil merece ser mencionado por aplicar un sistema innovador para la identificación de oportunidades de negocio, que se convirtió en una Best Practice dentro de la organización.

Al margen de estos casos tan puntuales, es necesario admitir que el sector de la IC en Brasil está en una fase de inestabilidad. A pesar de los esfuerzos de promoción de ABRAIC (La Asociación Brasileña de Inteligencia Competitiva) y de un entorno académico favorable, no existe un mercado que permita la aparición de un sector con servicios sofisticados, ya que apenas operan empresas dedicadas en exclusiva a la IC, al igual que en México.

Los desafíos a los que se enfrenta la actividad de IC en Brasil, según la presidenta de ABRAIC, son principalmente cinco:

- Certificación del profesional de IC. Existe la necesidad de capacitar adecuadamente al profesional para que pueda desempeñar sus funciones.
- Mejora y desarrollo de métodos y herramientas en las que pueda apoyarse la actividad de Inteligencia Competitiva. Por tanto, existe la necesidad de inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación) específica para el área.
- Unificación del lenguaje, como existe en otras áreas del conocimiento, para facilitar la comunicación entre los profesionales y consolidar el área. De la misma forma que existe el "economés" (lengua usada por los economistas), se debería crear el "intelligentés" (lengua usada por los profesionales de IC).
- Divulgación de las prácticas de Inteligencia Competitiva en todas las organizaciones, incluyendo a las pequeñas empresas. A pesar de que el micro empresario no puede contar con un sistema de Inteligencia Competitiva en función de los costes, podrá actuar con mentalidad de Inteligencia y así aumentar su competitividad gracias al uso adecuado de la información.

- Alejar las dudas y los ruidos de comunicación existentes entre las actividades de Inteligencia, investigación y espionaje. La definición clara de estas tres actividades distintas, que apenas se asemejan entre sí en la búsqueda de datos no disponibles o denegados, es crucial para la consolidación de la actividad de Inteligencia Competitiva.

### **Asociaciones de IC en Brasil**

La Asociación Brasileña de los Analistas de Inteligencia Competitiva (ABRAIC) congrega la mayor parte de la comunidad de Inteligencia Competitiva en Brasil. Su actuación está encaminada a la promoción de las prácticas de IC en este país, mejora de la formación del profesional de IC y la creación de un ambiente de intercambio de experiencias por medio de foros de discusión y, actualmente, por las oficinas de mejores prácticas en IC. Siendo así, se puede afirmar que ABRAIC ejerce gran influencia en la comunidad de Inteligencia Competitiva y es por lo tanto referencia del proceso de consolidación de la actividad en el Brasil.

### **Formación académica**

Al contrario que en otros países, en Brasil el desarrollo de la IC se debió a un interés de la comunidad científica y académica, y no a la extensión de las actividades de Inteligencia de ámbito militar como ocurrió en Israel o EEUU.

A partir de este impulso académico, fue creado el primer Curso de Especialización en Inteligencia Competitiva (CEIC), curso de postgrado, cuya primera edición se celebró en Río de Janeiro, extendiéndose el año siguiente a Brasilia, y a otras capitales brasileñas en los años consecutivos

Ese hecho refuerza la necesidad de la construcción de bases sólidas para la consolidación de la actividad de Inteligencia Competitiva en las organizaciones que actúan en Brasil, y con ello garantizar una efectiva contribución para el aumento de la competitividad, evitando así que la actividad se transforme en modismo.

watch 見るため zaintza vigilancia 보기 위하여  
watch 見るため zaintza Vigilância 보기 위하여  
watch 見るため zaintza Vigilância 보기 위하여  
watch 見るため zaintza Vigilância 보기 위하여

# 3

Autores o académicos involucrados en el desarrollo de la inteligencia competitiva en los diferentes países



### 3. Autores o académicos involucrados en el desarrollo de la Inteligencia Competitiva en los diferentes países

En este apartado se pretende dar a conocer un listado de los distintos autores representativos de la IC por países de origen y sus publicaciones. De esta forma, se facilita una relación de las personas más dinámicas en este nuevo campo o disciplina de la gestión del conocimiento.

#### 3.1 Autores del Reino Unido

##### AUTORES DE IC EN EL REINO UNIDO

Autores	Comentarios/Publicaciones
<b>Ahmad Badr</b>	<p>Competitive Intelligence in the R.U. and the US, A Comparative Study. MSc Strategic Marketing degree Dissertation, De Montfort University. (1998)</p> <p>The Role of Competitive Intelligence in Formulating Marketing Strategy. Doctor of Philosophy Thesis, Leicester Business School. (2003)</p>
<b>David Pickton</b>	<p>What Marketers Can Learn from Photography. Marketing Eschatology Conference, University of Ulster, September. Wright, S. and D.W. Pickton (1995)</p> <p>Competitive Intelligence in R.U. Firms, a Taxonomy of Attitude, Gathering, Use and Location Type. Academy of Marketing Conference, Sheffield. Wright, S. and D.W. Pickton (1998a)</p> <p>Improved Competitive Strategy through Value Added Competitive Intelligence. Third Annual European Conference, Society of Competitive Intelligence Professionals, Berlin, November. Wright, S. and D.W. Pickton (1998b)</p> <p>"Competitive Intelligence in R.U. firms: A Typology," Marketing Intelligence &amp; Planning 20(6). Wright, S., Pickton, D.W. and J. Callow. (2002)</p>
<b>Sheila Wright</b>	<p>What Marketers Can Learn from Photography. Marketing Eschatology Conference, University of Ulster, September. Wright, S. and D.W. Pickton. (1995)</p> <p>They've Done What? - Competitor Intelligence for the Smaller Enterprise. Small Business and Enterprise Development Conference, Sheffield University. Wright S., McNidder, S. and D.W. Pickton. (1997)</p> <p>Competitive Intelligence in R.U. Firms, a Taxonomy of Attitude, Gathering, Use and Location Type. Academy of Marketing Conference, Sheffield. Wright, S. and D.W. Pickton (1998a)</p> <p>Improved Competitive Strategy through Value Added Competitive Intelligence. Third Annual European Conference, Society of Competitive Intelligence Professionals, Berlin, November. Wright, S. and D.W. Pickton. (1998b)</p> <p>"Competitive Intelligence in R.U. firms: A Typology," Marketing Intelligence &amp; Planning 20(6). Wright, S., Pickton, D.W. and J. Callow. (2002)</p> <p>"Competitive Intelligence for Business Development," Sunday Times Enterprise Network Conference Series. (2003)</p>

### 3.2 Autores de Suecia

#### AUTORES DE IC EN SUECIA

Autores	Comentarios/Publicaciones
Hans Hedin	<p>"Systematized Intelligence Activities in 10 Multinational Companies," Journal of Association for Global Strategic Information 2(3): 126-135. (1993)</p> <p>"Today's Intelligence Activities Don't Satisfy Organization's Dynamic Decision Makers," SCIP Annual Conference Proceedings. (1995)</p> <p>"CI Trends in Sweden," Presentation &amp; Discussion at SCIP Scandinavia seminar in Malmo, Sweden. (2004)</p> <p>"Cultural Impact on Intelligence Activities," SCIP Annual Conference Proceedings.</p>
Dedijer, S.	"Development and Intelligence 2003-2053". Lund Institute of Economic Research. (2003)
Frick, L. and L. Rosander.	Det vakande ögat - Svensk underrättelsetjänst under 400 år. (The Watching Eye -Swedish Intelligence Services during 400 years). Se KRIGSVÄSEN. (1998)
Hamrefors, S.	<p>"Spontaneous Environmental Scanning, Part Two: Empirical Findings and Implications for the Organizing of Business Intelligence," Competitive Intelligence Review 9(4): 73-83. (1998)</p> <p>"Spontaneous Environmental Scanning. Putting into Perspective". Doctoral dissertation at Stockholm School of Economics. EFI. (1999)</p>
Pagels-Fick, G.	Business Intelligence - Om organization, metoder och tillämpning. Stockholm, Sweden: Industrilitteratur/BEE.UU.D. (1999)
Sandström, B.	Business Intelligence - företagens underrättelsetjänst. Malmö, Sweden: Liber. (1989)

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Autores de Israel

#### AUTORES DE IC EN ISRAEL

Autores	Comentarios/Publicaciones
Gilad, B.	<p>The Business Intelligence System. Hebrew translation: Korot, B. (1992)</p> <p>"CI in A Foreign Land: They Leap Forward, We Limp Forward?" Competitive Intelligence Review 3(3/4). (1992/93)</p>
KashR.U., D., Kadosh, S., and S. Levi..	"Business and Competitive Information and Intelligence: a Theoretical Analysis and Survey of Business Intelligence in Israel," Graduation Project within the School of Business Management at Bar Ilan University, supervised by Prof. A. Caspi (Hebrew). (1998)
Shavit, A.	"Smiley Smiles No More," Ha'Aretz Weekly Supplement, Sep 5, 2003, pp. 20-25. (Hebrew). (2003)

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Autores de Corea del Sur

#### AUTORES DE IC EN COREA DEL SUR

Autores	Comentarios/Publicaciones
<b>Kim, D</b>	"National Intelligence Agencies of Korea," in Jaein Moon (Eds.). Theory of National Intelligence. Seoul, Korea: Parkyangsa.
<b>Kim, S</b>	"Utilizing Patent Information for Competitive Intelligence," Proceedings of Korean Biblia Society for Library and Information Science 6: 41-53. (2002)
<b>Kim, W</b>	"Collecting Competitive Information Based on Internet," Journal of Korean Biblia Society 13(1): 43-57.
<b>Lee, H.</b>	A Study on Competitive Intelligence in Domestic Companies. Unpublished Master's Thesis. Keimyung University. (2001)  "Effects of Enterprise Characteristics, CI Interest Level, and Informatization Level on CI," Journal of the Korean OR and MS Society 27(4): 167-184. (2002)
<b>Lee, R.</b>	"A Study on Information Sources for Competitive Intelligence," Journal of Korean Biblia Society, 13(1): 5-25 (2002)

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Autores de Japón

#### AUTORES DE IC EN JAPÓN

Autores	Comentarios/Publicaciones
<b>Juro Nakagawa</b>	Tokyo-Keizai University, Japan
<b>Yoshio Sugasawa</b>	Nihon University, Japan

Fuente: Elaboración propia

### 3.6 Autores de Canadá

#### AUTORES DE IC EN CANADÁ

Autores	Comentarios/Publicaciones
<b>Calof, J.L.</b>	<p>The Status of Competitive Intelligence across the Globe. Alexandria, VA: Society of Competitive Intelligence Professionals. (1997)</p> <p>"La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires," Optimum, La revue de gestion du secteur public 28(2): 42-47. (1998)</p> <p>"Overcoming Competitive Intelligence Barriers: A SCIP Tool Kit," Competitive Intelligence Review 10(1): 71-78. (1999)</p> <p>"Tools for Planning Intelligence Projects - Let's Not Waste More Valuable Project Time," Competitive Intelligence Review 12(1): 24-31. (2001)</p> <p>Competitive Intelligence Handbook, Food Bureau, Agriculture and Agri-Food Canada. (2002)</p>
<b>Choo, C.W.</b>	<p>Choo, C.W. and E. Auster. "Environmental Scanning: Acquisition and Use of Information by Managers," Annual Review of Information Science and Technology 28: 279-314. (1993)</p> <p>"Perception and Use of Information Sources in Environmental Scanning," Library &amp; Information Science Research 16(1): 23-40.</p> <p>"The Art of Scanning the Environment," Bulletin of the American Society for Information Science 25(3): 21-24. (1999)</p> <p>Choo, C.W., Detlor, B. and D. Turnbull. "Information Seeking on the Web: An Integrated Model of Browsing and Searching," First Monday 5(2). (2000)</p> <p>"Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning," Information Research 7(1). (2001)</p> <p>Choo, C.W. and P. Bergeron. "Issue Editorial," [Special issue on Environmental scanning and competitive intelligence] Information Research 7(1). (2001)</p>

### 3.7 Autores de EE.UU.

#### AUTORES DE IC EN EE.UU.

<b>Autores</b>	<b>Comentarios/Publicaciones</b>
<b>Patrick Bryant</b>	University of Missouri, Kansas City, EE.UU.
<b>Blaise Cronin</b>	Indiana University, EE.UU.
<b>Paul Dishman</b>	Brigham Young University, EE.UU.
<b>Don Hopkins,</b>	Temple University, EE.UU.
<b>Paul Kinsinger</b>	Thunderbird University, EE.UU.
<b>Jerry Miller</b>	Simmons College, EE.UU.
<b>Cynthia Miree</b>	Oakland University, EE.UU.
<b>Helen Rothberg</b>	Marist College, EE.UU.
<b>Tom Tao</b>	Lehigh University, EE.UU.
<b>Kathy Shelfer</b>	Drexel University, EE.UU.

watch zaintza Vigilância W  
見るため vigilancia  
zaintza 보기 위하여  
見るため Vigilância  
vigilancia

atch

za

具るた

# 4

Referencias



## 4. Referencias

- José Luis Masson Guerra, 2006 "La generación de Inteligencia Competitiva y su impacto en el desempeño de las multinacionales tecnológicas de Barcelona", Universitat Autònoma de Barcelona, proyecto de tesis doctoral
- Jonathan Calof and François Brouard, 2004 "Competitive Intelligence in Canada" Revista JCIM. Pág. 1-21
- Michael Belkine, 2004 "Competitive Intelligence in Israel" Revista JCIM Pág. 38-52
- Sheila Wright, Ahmad Badr, Arthur Weiss and David Pickton, 2004 "Competitive Intelligence through R.U. Eyes" Revista JCIM Pág. 68-87
- Kwangsoo Kim and Seungjin Kim, 2004 "Competitive Intelligence in Korea" Revista JCIM, Pág. 10-25
- Hans Hedin, 2004 "Evolution of Competitive Intelligence in Sweden" Revista JCIM, Pág. 56-75
- Sogo Shosa Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes
- Hulnick, Arthur S, 2002 "Risky business: private sector intelligence in the United States" Harvard International Review
- Kitanaka, Hideaki, 1999 "Comparing U.S. & Japanese Companies on Competitive Intelligence, IS Support, and Business Change." Journal of Global Information Management
- Dr Daniel Rouach, Professor at ESCP-EAP and Patrice Santi, Research Associate at ESCP-EAP, 2000, the European Management Journal
- Revista Puzzle número 16 y 21º artículo de Marisela Rodríguez Salvador y entrevista a Elaine Marcial presidenta de ABRAIC

watch

보기 위하여

vigilância

vigilância

보기

Watch

h

zair

見るため

**A**  
Anexos

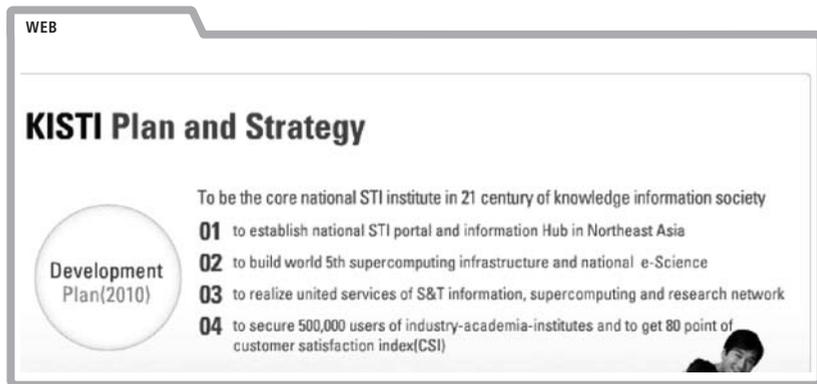


## Anexo I.

### KISTI: Korean Institute of Science and Information

#### Objetivo:

KISTI busca desempeñar un papel principal en la construcción de la infraestructura a nivel nacional para el conocimiento y la información ligando la red de alto rendimiento de la investigación a sus superordenadores. De esta forma buscan convertirse en la institución más importante bajo la cual se desarrolle la próxima generación de tecnologías (BT, IT, ET, NT, CT, ST).



#### Áreas de Organización:

En la actualidad existen seis áreas:

- Recursos de Información
- Sistemas de Información
- Análisis de la Información
- Desarrollo de la infraestructura
- Información avanzada
- Políticas de información y Marketing

### Recursos de Información

#### Objetivos

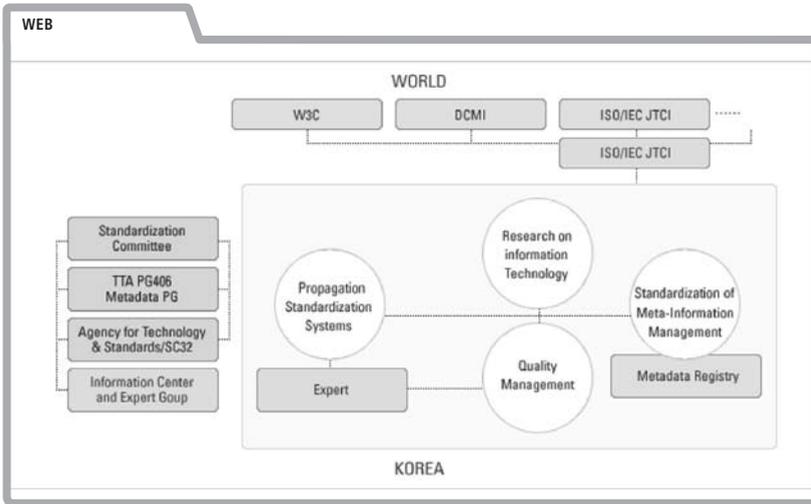
- Desarrollar los recursos de información y establecer un portal nacional de recursos
- Desarrollar la próxima generación tecnológica sobre servicios de información

### Recursos de información

Recoger y securizar la información Científica y tecnológica de dentro y fuera de Corea y construir una infraestructura global de información y difusión de alta calidad de contenidos.

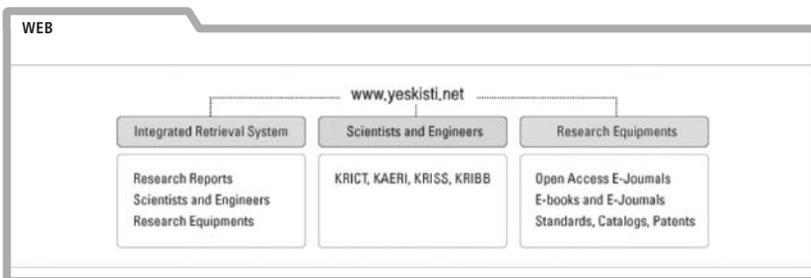
### Estandarización de la información científica y tecnológica

Conduciendo la investigación sobre tecnologías de información y sistemas de distribución hacia la estandarización con la aplicación de las ISO 9001:



### Portal de información de ciencia y tecnología

Establecer e integrar un sistema de información de ciencia y tecnología para mercados domésticos y foráneos de recursos de información para I+D, como informes de investigación, equipamiento de investigación y directorios web para especialistas en investigación.



## Sistemas de Información

### Objetivos

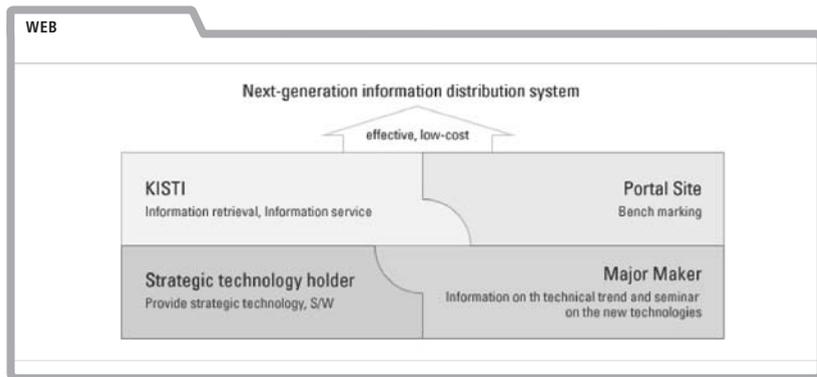
- Creación de un servicio digital de información para promover el libre intercambio de información entre el productor y el usuario del conocimiento científico
- Investigación avanzada y desarrollo del servicio digital de información

### Recursos de información nacionales y foráneos

- Sistema de gestión del conocimiento de I+D
- Implementación del sistema coreano de identificación de e-documentos
- Implementación del sistema on line para e-documentos
- Desarrollo del IRMS con funciones de almacenamiento jerárquico
- Construcción del centro de recursos lingüísticos y herramientas relacionadas

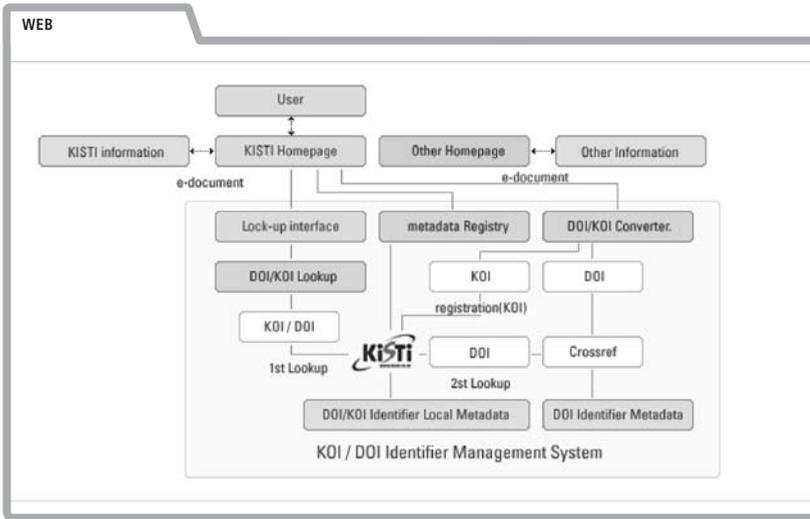
### Estandarización de la información de ciencia y tecnología

Creando una fundación e-E-I+D para ligar nuevas industrias de crecimiento nacionales con la investigación sobre el marco para un sistema de próxima generación de distribución de la información en conexión con una red basada en el conocimiento.



### Portal de información de ciencia y tecnología

Implementando la construcción del MdR de proyectos de I+D con un sistema de operaciones basado en la ISO / IEC 11179.



**Análisis de Información**

Objetivos

- Promover innovaciones nacionales de la ciencia y de la tecnología con el análisis estratégico de la información de I+D

Análisis tecnologías de base

Proporcionando análisis de información de alta calidad en la siguiente generación de tecnologías y desarrollando sistemas de análisis de información y conocimiento.



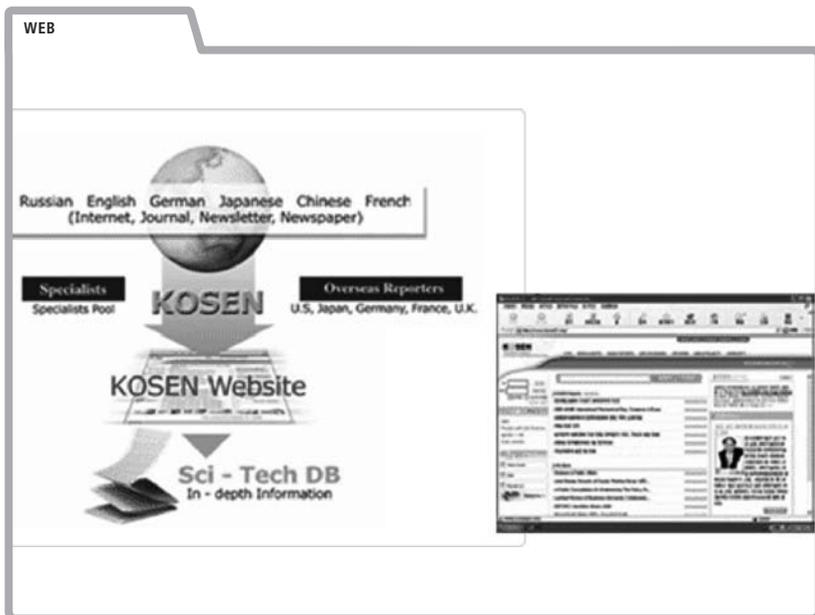
## Estudio de la viabilidad de las tecnologías de base

Proporcionando la información extranjera actualizada sobre ciencia y tecnología a través de la red global de KOSEN (de científicos y de ingenieros coreanos), que consiste en 4.000 científicos coreanos que se especializan en 24 campos diversos, incluyendo la biotecnología y el nanotecnología.



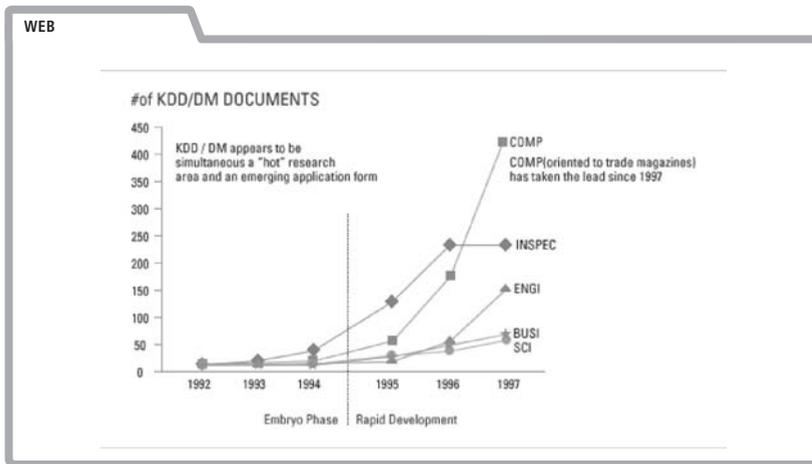
## Análisis de tendencias de la información en el extranjero

Implementando la construcción del MdR de proyectos de I+D con un sistema de operaciones basado en la ISO / IEC 11179.



## Desarrollo del sistema de análisis de la información

Desarrollando métodos de análisis cuantitativo de la información para infometrías y el tecnometrías para proporcionar el análisis de la información de las mega tendencias para el programa nacional del I+D.

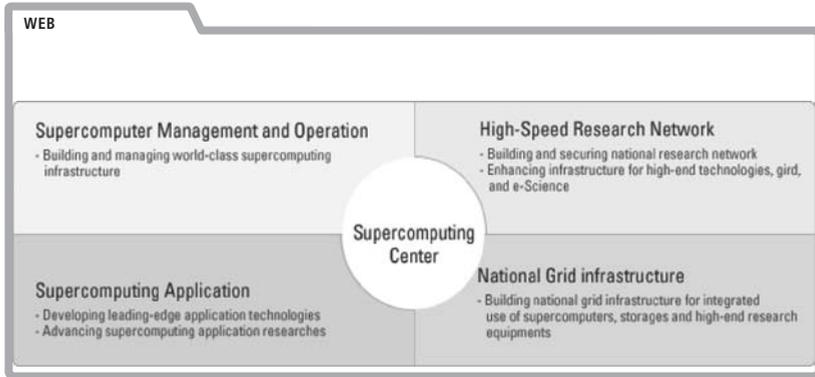


## **Desarrollo de la Infraestructura**

### Ojetivos

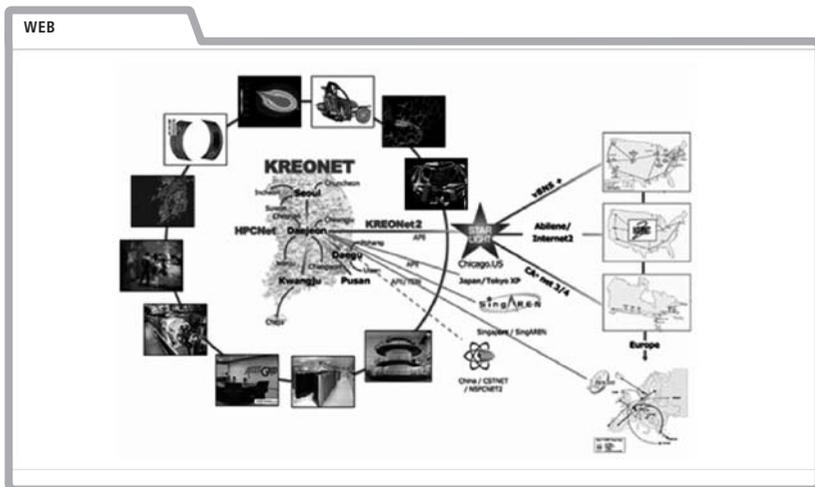
- Desarrollando la infraestructura para la aplicación de supercomputadoras estratégicas para el I+D Nacional. (<http://www.ksc.re.kr>)
- Estableciendo un sistema de facilitadores de e-ciencia con una red de investigación de alto intercambio de información.

## Centro nacional de supercomputadores



## Red abierta para la investigación en Corea

Construyendo y proveyendo una red de alta velocidad con links internacionales para investigaciones avanzadas en aplicaciones de alta tecnología.



## Información avanzada

### Objetivos

- Desarrollo de la infraestructura para la nano y biotecnología
- Promoción del I+D a través de la promoción de un sistema informático integrado.

### Sistema de información nanotecnológico integrado

Estableciendo un portal de información sobre nanotecnología con contenidos, como un repositorio sobre las NT

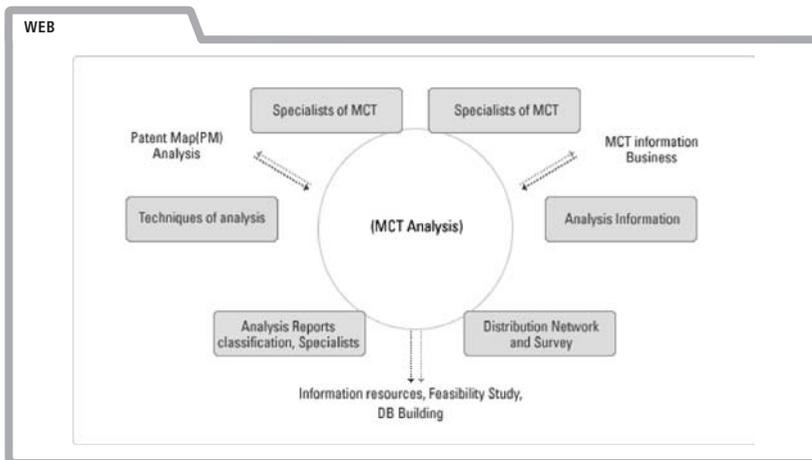
- Establecer un portal de información sobre NT
- desarrollar un sistema de apoyo a la I+D en NT
- Desarrollar información y contenidos analizados sobre NT



### Información sobre materiales y componentes tecnológicos

Establecer un portal sobre materiales y componentes tecnológicos junto a un sistema de diseminación

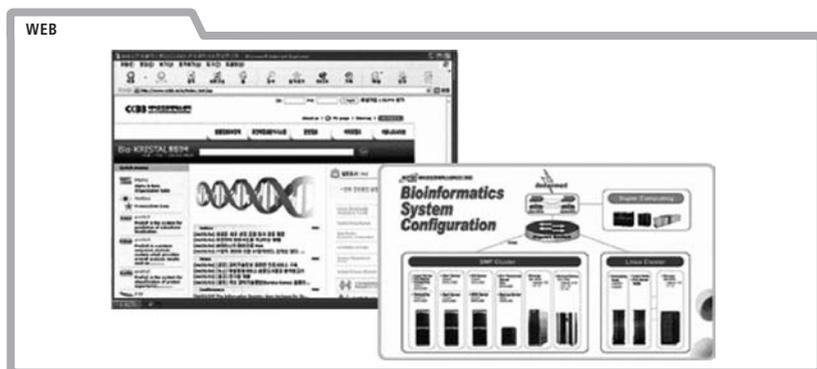
- Construyendo una red de MCT
- Desarrollando y proveyendo de información analizada
- Estableciendo un sistema de apoyo integrado



## Construcción de una infraestructura bioinformática

Construcción de BBDD bioinformáticas e infraestructuras de IT basadas en bioinformática a través del desarrollo de tecnología básica y software para la investigación de ciencias de la vida.

- Desarrollo de BBDD bioinformáticas y sistemas de recuperación (Bio-KRISTAL)
- Desarrollo de sistemas de análisis bioinformáticas
- Apoyo de investigaciones sobre las aplicaciones bioinformáticas
- Difusión de las BBDD bioinformáticas y usuarios de apoyo
- Construyendo y operando los sistemas para computación científica



## **Políticas de información y Marketing**

### Objetivos

- Planificando y apoyando la infraestructura nacional de información y conocimiento.
- Realizando servicios informativos, organizando racimos de ciencia y de tecnología y proporcionando comunicaciones de comercialización integrada.

### Política de investigación para ciencia y tecnología

Estudiar el plan estratégico para la infraestructura de la información de ciencia y tecnología que proporciona las pautas para las políticas de información nacionales del conocimiento de ciencia y tecnología.



### Gestion del cliente y de servicio al cliente

- Construyendo paginas web orientadas al cliente
- Mejorando los niveles de satisfacción del cliente.

### Cluster de información ciencia y tecnología

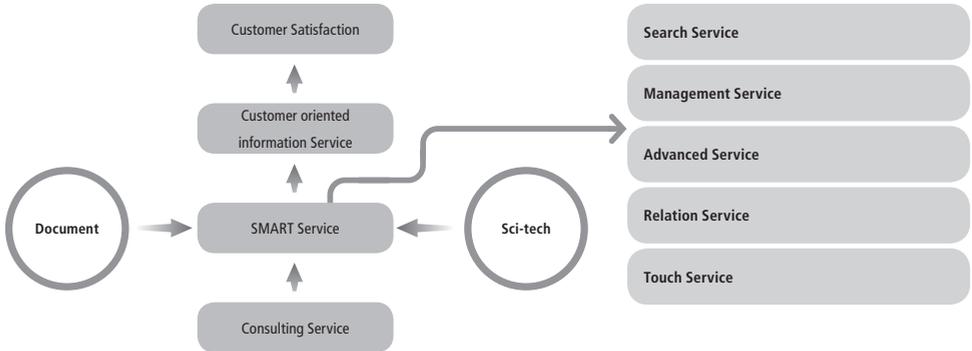
- Organizando clusters regionales para universidades, empresas y organizaciones investigadoras
- Promoviendo la ciencia, tecnología, y la industria del mercado de información



### Relaciones públicas y marketing

- Promoviendo las actividades de relaciones públicas y servicios de marketing
- Desarrollando nuevos servicios productos y políticas

Figura A.1

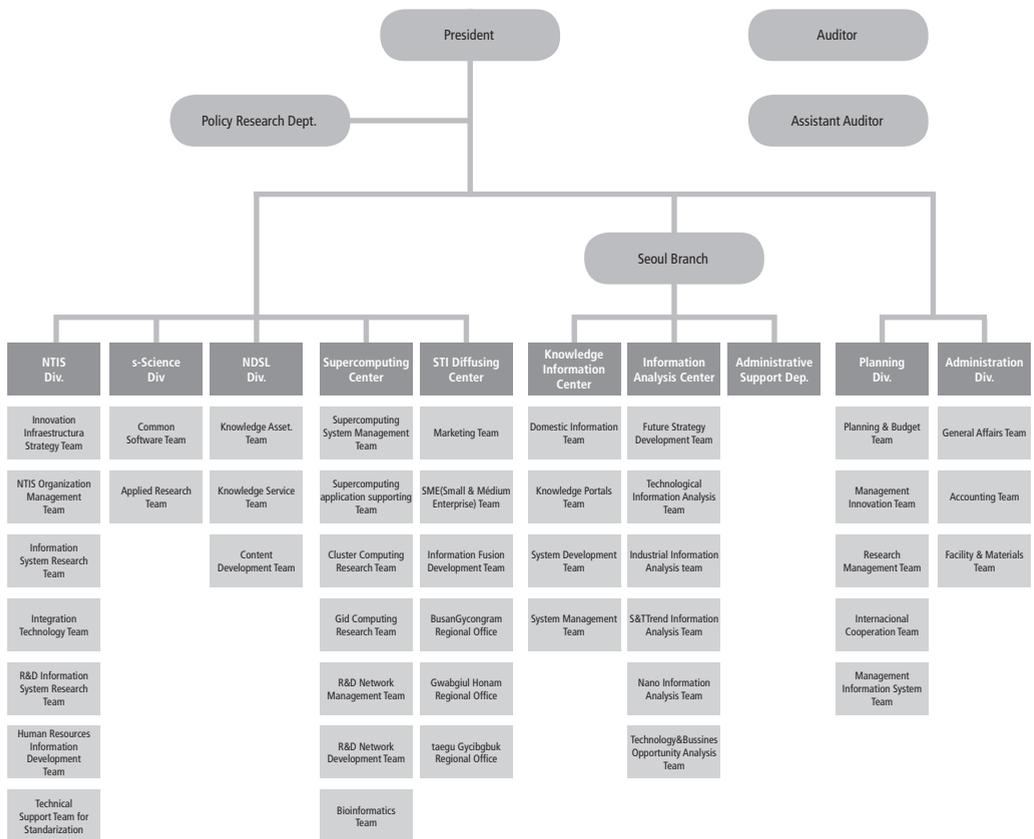


**Organización:**

Figura A.2

**Kisti: Organization**

Fuente: [www.kisti.re.kr/english](http://www.kisti.re.kr/english) (Home > About KISTI > Organization)



## Anexo II.

### **JETRO: Japan External Trade Organization**

#### **Objetivo:**

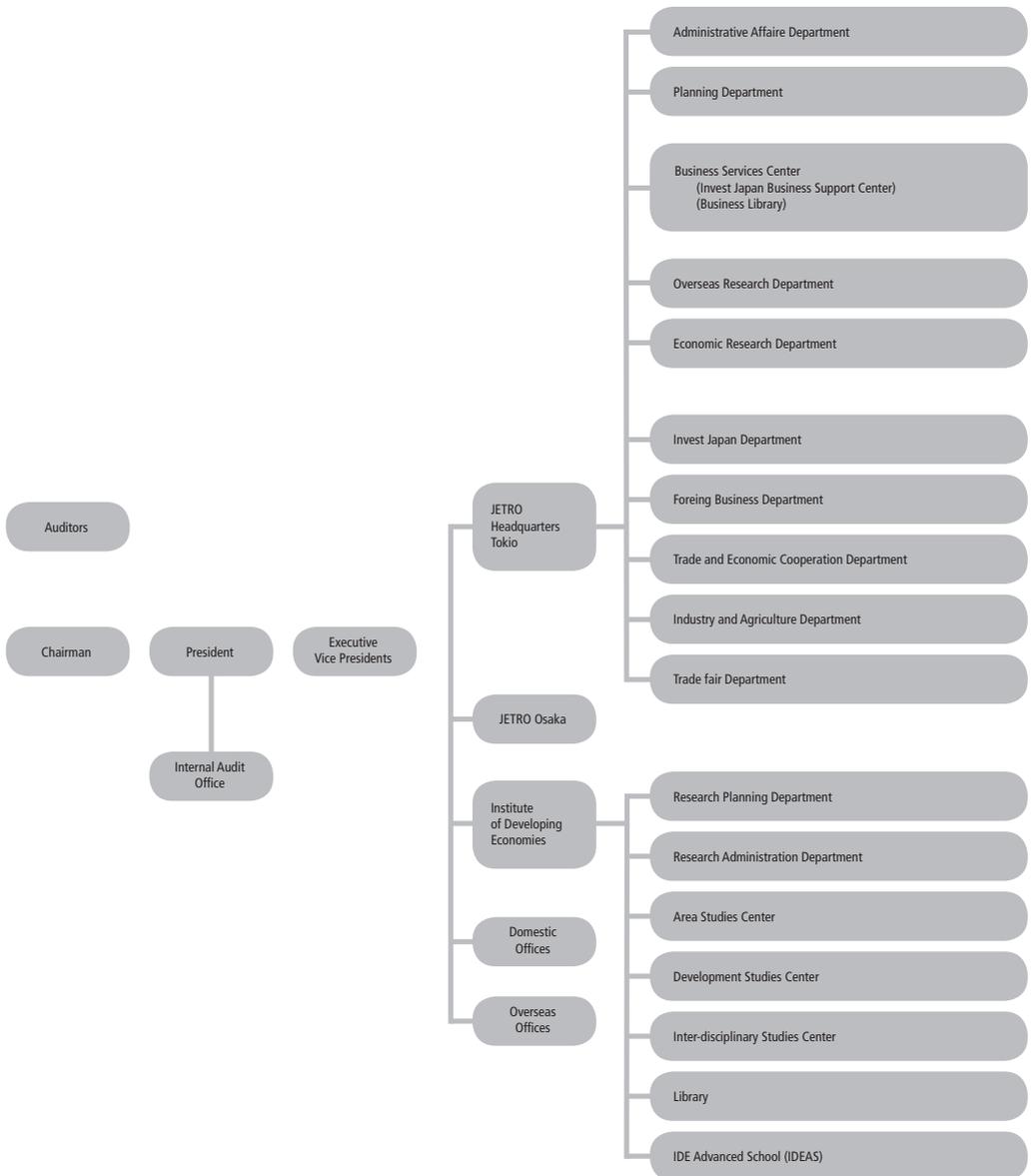
JETRO, o la organización del comercio exterior de Japón, es una organización gubernamental que trabaja para promover el comercio y la inversión mutuos entre Japón y el resto del mundo. Establecido originalmente en 1958 para promover exportaciones de Japón al exterior, el objetivo base de JETRO ha cambiado en el siglo XXI para promover la inversión directa extranjera en Japón y maximizar el potencial de exportación de las firmas japonesas de tamaño pequeño-medio.

**Estructura:**

Figura A.3

**JETRO: Organization**

Fuente: WEB



**Actividades:**

Las actividades de JETRO podrían resumirse en los siguientes puntos:

- Promover la inversión directa en Japón
- Ayudar a las empresas extranjeras a instalarse en Japón
- Facilitar el desarrollo económico en países en vías de desarrollo
- Cooperar en acuerdos económicos
- Asistir a las PYMES japonesas en sus actividades exportadoras
- Apoyar la reactivación económica de las regiones japonesas
- Proveer a Japón con Información Económica
- Apoyar a las empresas japonesas fuera de Japón
- Investigar las economías emergentes

**Actividades de IC:**

Estas pueden resumirse en la información relativa al mercado japonés, que ha su vez se subdivide en cuatro temáticas diferentes, que son:

- Cómo Invertir en Japón
- Oportunidades de negocio en Japón
- Informes de mercado
- Tendencias y estadísticas

Todas ellas están centradas en facilitar información a los posibles inversores interesados en Japón. También facilitan información a las empresas japonesas sobre otros países y mercados.

**Resumen:**

<b>Nombre</b>	Japan External Trade Organization (JETRO)
<b>Ley de creación</b>	Japan External Trade Organization Incorporated Administrative Agency Act (December 13, 2002, Law No. 172)
<b>Fundación</b>	Octubre de 2003
<b>Presidente</b>	Osamu Watanabe
<b>Dirección</b>	Ark Mori Building, 6F 12-32, Akasaka 1-chome, Minato-ku, Tokyo 107-6006 Japan Tel: +81-3-3582-5511
<b>Oficinas</b>	Domestic: JETRO Headquarters Tokyo, JETRO Osaka, Institute of Developing Economies and 36 regional offices
<b>Oficinas fuera de Japón</b>	73 oficinas (55 países)
<b>Empleados</b>	Aprox. 1,660 (840 en Japón y 820 fuera)
<b>Capital</b>	104.4 billones de yenes (1 billón = 1000 millones)
<b>Presupuesto</b>	42.1 billones de yenes (año fiscal 2004)