
ESTUDIOS / RESEARCH STUDIES

Estudio exploratorio sobre la percepción de la gestión de la Inteligencia Competitiva por los directivos en empresas aragonesas sin una práctica sistematizada

Miguel Ángel Esteban-Navarro*, Miguel Ángel García-Madurga**

*Universidad de Zaragoza, Facultad de Filosofía y Letras.
Correo-e: mesteban@unizar.es ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6221-2824>

**Universidad de Zaragoza, Escuela de Ingeniería y Arquitectura.
Correo-e: madurga@unizar.es ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7816-0050>

Recibido: 28-08-2018; 2ª versión: 05-11-2018; Aceptado:13-12-2018.

Cómo citar este artículo/Citation: Esteban-Navarro, M. A.; García-Madurga, M. A. (2019). Estudio exploratorio sobre la percepción de la gestión de la Inteligencia Competitiva por los directivos en empresas aragonesas sin una práctica sistematizada. *Revista Española de Documentación Científica*, 42 (3), e239. <https://doi.org/10.3989/redc.2019.3.1607>

Resumen: Se identifican y analizan la percepción y las expectativas de los directivos en compañías industriales y de servicios empresariales sin una práctica sistematizada de inteligencia sobre el proceso de Inteligencia Competitiva, con el fin de contribuir al diseño de sistemas de gestión de inteligencia acordes con las necesidades, los procedimientos y la cultura de las empresas. Ante la escasez de estudios sobre la materia, se ha realizado un estudio exploratorio entre directivos y mandos intermedios de compañías sitas en Aragón (España) mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas y grupos de discusión. Se concluye que la implantación de la Inteligencia Competitiva debería atender a estas propuestas: promover cambios en la cultura corporativa en favor de una mayor valoración de la información; establecer un sistema de gestión de alto nivel acorde con la normativa sobre sistemas de gestión integrados; vincularla con el ejercicio de las funciones directivas y las áreas funcionales; organizar su producción con un enfoque orientado a la gestión de proyectos; dotar de competencias en inteligencia a los mandos intermedios para que participen en su creación; y fijar códigos éticos adaptados a las particularidades de cada sector.

Palabras clave: inteligencia competitiva; percepción de usuarios; directivos; empresas; sistema de gestión de inteligencia; estudio exploratorio; Aragón (España).

Exploring the perception of Competitive Intelligence Management by managers in Aragonese companies without a systematized practice

Abstract: The article identifies and analyzes the perception and expectations from managers of industrial and business services companies without a systemized intelligence practice about the Competitive Intelligence process, in order to contribute to the design of intelligence management systems in accordance with the needs, procedures and culture of the companies. Given the lack of studies on the subject, an exploratory study has been carried out among executives and middle managers of companies located in Aragón (Spain) through semi-structured in-depth interviews and discussion groups. The implementation of Competitive Intelligence should follow the next proposals: to promote changes in the corporate culture in favour of a greater appreciation of the information; to establish a high level management system in accordance with the standards on integration of management systems; to link it to the exercise of managerial functions and functional areas; to organize the production with a focus on the project management; to provide intelligence skills to middle managers in order to promote their participation in their production and finally, to establish ethical codes which are adapted to the particularities of each sector.

Keywords: Competitive intelligence; users' perception; managers; companies; intelligence management system; exploratory study; Aragón (Spain).

Copyright: © 2019 CSIC. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

La Inteligencia Competitiva (IC) ha sido descrita por SCIP, la principal asociación internacional de este sector, como el proceso legal y ético de recopilación y análisis de información sobre las capacidades, vulnerabilidades e intenciones de los competidores (*Strategic and Competitive Intelligence Professionals*, 1986). La norma UNE 166006:2018 *Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia e inteligencia*, que sustituye a la versión de 2011, define la vigilancia e inteligencia, con base en esa descripción y al tiempo que amplía su ámbito de actuación y precisa su finalidad, como el "proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de su significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones" (UNE, 2018). La IC se complementa en las organizaciones y las empresas con la Inteligencia Estratégica (IE), definida por la norma UNE-CEN/TS 16555-2:2015 *Gestión de la innovación: Parte 2 Gestión de la inteligencia estratégica* como el "resultado del análisis de la información estratégica utilizada para informar y organizar la estrategia de la organización (por ejemplo: planificación anticipada, posicionamiento, influencia o protección)" (AENOR, 2015 a).

La ampliación de los servicios que ofrecen los departamentos y las compañías de inteligencia en los últimos años permite considerar la IC como una disciplina holística capaz de aportar conocimiento del entorno a todos los procesos empresariales, destinada a facilitar la toma de todo tipo de decisiones, tanto estratégicas como tácticas y operacionales. La IC se está convirtiendo de hecho en soporte del despliegue de todas las funciones directivas (planificación, organización, gestión de recursos humanos y control) y en todas las áreas funcionales de la empresa. Dentro de la Inteligencia Competitiva (*competitive intelligence*) se integran como inteligencias especializadas acordes con la función a la que sirven de apoyo la Inteligencia estratégica (*strategic*), la ambiental (*environmental scanning*), la comercial (*customer*), la de competidores (*competitor*), la de marketing (*marketing*), la tecnológica (*technical*) y la de operaciones (*supplier and manufacturing*), y en todos los casos con una doble dimensión: prevenir riesgos y amenazas e identificar oportunidades (García y Esteban, 2018).

Existe un consenso en la literatura académica y profesional de que lo que realmente define la inteligencia no es su ámbito de acción, múlti-

ple y diverso y que sobrepasa también el mundo de la empresa, sino su naturaleza y finalidad como *actionable information* (Global Intelligence Alliance, 2004a, 2004b). Es decir, la inteligencia es información relevante y pertinente que tras su evaluación, integración, análisis e interpretación se difunde al usuario apropiado y en el momento adecuado en una forma que permite tomar una decisión sobre un asunto o emprender una acción que mejore la posición de la organización en su entorno. La IC, por tanto, facilita la toma de conciencia de una organización sobre los acontecimientos y los fenómenos que se producen en su ambiente operativo que tienen relevancia para los diversos procesos de negocio, de modo que su uso se vincula directamente con situaciones de toma de decisiones, convirtiéndose en indispensable (Global Intelligence Alliance, 2013).

La inteligencia forma parte de los activos informacionales intangibles de una organización, ocupando la cúspide de lo que se denomina la pirámide informacional (Páez, 1992), ya que es el resultado de un proceso de destilación e integración de la materia que compone los tres estratos inferiores (Global Intelligence Alliance, 2004a); de abajo a arriba: los datos (unidades básicas de representación de hechos, conceptos, medidas...), la información (datos estructurados con un significado y un propósito) y el conocimiento (información interiorizada por una persona o un colectivo que le permite comprender una parcela de la realidad). La información adquiere su mayor valor con la aplicación práctica de la inteligencia (Davies, 2002). Asimismo, el proceso de inteligencia se activa con la aparición de una necesidad de información a satisfacer, para cuya resolución se utilizan en parte procedimientos y técnicas documentales. Todo esto condujo a considerar que la Ciencia de la Información y la Inteligencia son dos disciplinas que no pueden ignorarse mutuamente, por lo que deben afrontar las funciones que les corresponden en una organización con una perspectiva común y un compartimento de métodos y técnicas (Cronin, 2005). Para componer el panorama se debe tener también en cuenta que entran de igual forma en juego los conocimientos y las prácticas de una tercera disciplina, según el fin y el carácter de la organización en la que se aplique la Inteligencia: la Dirección y Organización de Empresas, la Ciencia Política y de la Administración cuando se trata del Estado y sus instituciones y los Estudios de Seguridad en los sectores de la defensa y la seguridad nacional (Esteban y Carvalho, 2012).

Para llevar a cabo ese proceso de obtención, transformación y comunicación de información con valor orientada a la acción, las organizaciones de-

ben establecer, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión permanente de inteligencia o, en su caso, contratar este servicio en el exterior y asegurarse de su control (AENOR, 2015a; UNE, 2018). Un sistema de gestión es un conjunto de elementos interrelacionados (estructura de la organización, roles y responsabilidades, principios y reglas, procedimientos...) con el fin de establecer políticas, objetivos y procesos (actividades que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida) que permitan lograr estos objetivos en la totalidad o en un área específica de la organización (AENOR, 2015b).

Existe una amplia coincidencia sobre la naturaleza, los objetivos, los beneficios y los procedimientos de la IC, como manifiestan diversas revisiones bibliográficas (Choo, 2001; Bergeron y Hiller, 2002; Fleisher y otros 2007; Calof y Wright, 2008; García-Alsina y Ortoll, 2012). Y en los últimos años se ha reflexionado de modo creciente sobre el papel de la inteligencia como una herramienta clave para la dirección de empresas, como evidencia el primer estudio bibliométrico al respecto (Aguirre, 2015). Pero son escasos los estudios sobre la percepción que los principales destinatarios de sus productos y servicios, los directivos de las empresas, tienen de esta práctica, y aún menos sobre cómo esa percepción influye en el diseño, el funcionamiento y el uso del sistema de inteligencia.

1.2. Antecedentes

La orientación al usuario en la planificación y el diseño de sistemas de información, basada en la creciente realización de estudios sobre uso y consumo de la información, se introdujo en las dos últimas décadas del siglo pasado en la disciplina Ciencia de la Información en el marco del avance del "paradigma cognitivo" frente al "paradigma físico" o tecnológico dominante (Ellis, 1992; Saracevic, 2000; Hjørland, 2000). De modo simultáneo, la orientación al cliente se expandía como una de las tendencias dominantes en la organización y el funcionamiento de las empresas. Sin embargo, en el ámbito de la IC todavía prevalece en la actualidad un enfoque más centrado en la organización de los procesos de obtención y análisis de información y, de modo singular, en sus aspectos más tecnológicos, con una confianza creciente en las bondades de la automatización y en el uso de las técnicas y herramientas vinculadas con los *big data* para resolver los requerimientos de inteligencia. Las normas técnicas que rigen la IC (UNE-CEN/TS 16555-2:2015 y UNE 166006:2018) son clara manifestación de esto, ya que apenas dedican atención a otros dos procesos claves: la identificación de las necesidades de los usuarios de inteligencia y la comunicación de los productos creados.

De modo disperso en el tiempo y sin generar una parcela de investigación específica han aparecido diversos trabajos acerca de las necesidades y los usos de información por los directivos en los procesos de producción y transferencia de inteligencia: el de las empresas canadienses de la edición y las telecomunicaciones fue pionero (Auster y Choo, 1993), original en el planteamiento el estudio realizado sobre la conducta informacional de los profesionales de IC en Canadá en su condición de usuarios de información (Jin y Bouthillier, 2008) y el efectuado sobre los clientes de una unidad de inteligencia en una empresa de seguridad española en el marco de una auditoría (Carvalho y Esteban, 2014). Otros estudios se centran en analizar el uso de la IC en las organizaciones que cuentan con una práctica sistematizada y la imagen y la valoración que tienen de ella sus directivos: la valoración de la IC por los directores ejecutivos y los directores de sistemas de información de grandes empresas norteamericanas durante los procesos de implantación de tecnologías de información (Vedder y otros, 1999); la determinación de la actitud hacia la IC, la identificación de las estrategias de adquisición, la evaluación del uso en la formulación de esas estrategias y la identificación de la ubicación de sus responsables en compañías británicas que realizan IC (Wright y otros, 2002); la utilización de la inteligencia por las grandes empresas de Nigeria en la función de marketing (Nwokah y Onduku, 2009); su uso en las Universidades españolas en los procesos de adaptación de estudios (García-Alsina y otros, 2013); la consideración de la IC y el uso que hacen de sus herramientas los ejecutivos de empresas brasileñas de telecomunicaciones que realizan funciones similares (Zenaide y Castro, 2017); y, en particular, el monumental estudio sobre varios cientos de empresas de diversos sectores industriales realizado por Erickson y Rothberg (2012). También se ha planteado recientemente una metodología para auditar el uso de la inteligencia en las organizaciones, con vistas a su aplicación en los procesos de planificación y evaluación de sistemas de inteligencia (Carvalho, 2012; Carvalho y Esteban, 2016). En cambio, no se han localizado estudios acerca de la visión que los directivos tienen sobre cómo debería ser el sistema de gestión de inteligencia en una organización y de cómo se debería insertar la práctica de la IC en la estructura y los procesos de las empresas para lograr un uso eficiente.

Para contextualizar adecuadamente el problema de investigación también hay que atender al estado en el que se encuentra la implantación de la IC en la empresa. En general, las organizaciones todavía carecen de estructuras de IC estables, a pesar de que la formalización es un requisito que ayuda

a normalizar su uso. La mayoría de las empresas dependen de un pequeño grupo de profesionales, si es que lo tienen, para la gestión del proceso de IC. El reciente estudio *State of Market Intelligence* (CRAYON, 2018), basado en 700 entrevistas realizadas a expertos y consumidores de inteligencia de cincuenta y cuatro países, cifra en el 17% el número de empresas en las que ningún empleado realiza inteligencia y en el 24% el de aquéllas en las que solo una parte de la jornada diaria de un empleado se dedica a ella. Estudios anteriores incluían a España entre los países donde estos valores aún son mayores (Global Intelligence Alliance, 2007). Se detecta que a medida que las organizaciones crecen, asignan más recursos a la gestión de la IC: el 80% de las empresas con más de 1.000 empleados disponen de un equipo específico (CRAYON, 2018).

Descendiendo a nuestro país, Tena y Comai (2004) efectuaron una encuesta sobre las operaciones de IC en nueve empresas, con el objetivo de examinar cómo planificaban, recopilaban, analizaban y distribuían la inteligencia, pero se trataba en todos los casos de organizaciones con unidades de inteligencia con, al menos, dos años de implantación. En general, el entorno empresarial español asocia principalmente la IC a una de sus especialidades: el marketing de clientes y de competidores (Izquierdo y otros, 2017). Una excepción es el sector farmacéutico, que utiliza de forma habitual las técnicas de IC para conseguir sus objetivos, con unidades sin asignación concreta en el organigrama, pero muy cercanas a la dirección general (Fernández, 2017; Fernández y otros, 2017). En los últimos años, en parte gracias a la aparición de la norma UNE 166006:2011 *Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia e inteligencia*, la IC se ha expandido ligada a los procesos de innovación. Campos y Rubio-Andrada (2017) confirmaron en la empresa de transporte de viajeros por carretera Alsa la necesidad de disponer dentro del modelo de innovación de un proceso sistemático, ágil y robusto de IC, así como la gran importancia en su despliegue del liderazgo y la cultura organizacional. TÜV Rheinland en España reformuló su modelo de vigilancia e inteligencia tradicionales para evitar el desacople entre la rápida evolución de la realidad y los lentos procesos de decisión, haciendo evolucionar su modelo de gestión centralizado e individualista hacia un liderazgo más abierto e integrado con el entorno (Camus y Raapke, 2017). El uso de sistemas cognitivos para ofrecer servicios de inteligencia a Pymes, para las que no sea realista disponer de una unidad propia de IC o recurrir a expertos externos de forma continuada, probablemente aporte en precio y en facilidad de uso en el medio plazo claras ventajas frente a la situación actual y contribuya a expandir la IC entre empresas de me-

nor tamaño (Tejero y León, 2017). También se ha planteado un modelo de implantación progresiva de la inteligencia en la empresa bajo el concepto *learning by doing*, con recetas simples al principio adaptadas a las necesidades, las posibilidades y la mejora, donde los avances serán promovidos por demandas específicas reales (Merino, 2011). Sin embargo, la práctica de la IC todavía no está muy difundida en España, debido, principalmente, a la ausencia de sensibilización de las empresas en el dominio de la información estratégica, la cultura individualista a la hora de obtener, gestionar y explotar la información y la lenta adaptación del Estado en el desarrollo de lazos con PYMES para elaborar acciones conjuntas y compartir resultados (García y Esteban, 2018).

El éxito de la IC exige, de acuerdo con un estudio realizado con expertos de diferentes universidades, centros de investigación, fundaciones y otros agentes tecnológicos españoles, involucrar a la dirección de la organización, situar el foco en la identificación de oportunidades, riesgos y amenazas, disponer de un método sistemático de trabajo y mantener una estabilidad y continuidad de su práctica en el tiempo (Arrieta, 2009). Pero, ante todo, la IC para ser efectiva debe cumplir con dos presupuestos: uno, estar anclada en los procesos corporativos, como la planificación estratégica, las ventas, el marketing o la gestión y el desarrollo de productos; y dos, que el conocimiento generado sea utilizado y valorado positivamente por los usuarios. Una empresa puede decidir implantar un sistema de IC a distintos niveles, desde ocuparse de un solo proceso de interés a participar en todos los de la organización; y puede optar entre diversos modelos: creación de una unidad o un departamento de Inteligencia propio, externalización total o parcial de su gestión o dotación de competencias en inteligencia a mandos superiores e intermedios que dedican parte de su jornada a su práctica. Ciertamente, la importancia que se dé a la IC y las actividades a las que se dedique está fuertemente influenciada por su lugar en la estructura de la empresa (Prescott y Bhardwaj, 1995). No obstante, la verdadera clave se encuentra en la actitud que la empresa mantenga en su relación con la información y la inteligencia (Consorcio CETISME, 2002).

Esto último es lo realmente importante. El despliegue de la IC requiere cambios en la cultura empresarial y un liderazgo que promuevan la aprobación de políticas corporativas que integren la inteligencia en el proceso de toma de decisiones, fomenten una cultura de competitividad (Viviers y otros, 2005a, 2005b) e implanten procedimientos de gestión de la información y del conocimiento (Palop, 2013). Las empresas donde el valor de los

activos intangibles tiene una *q de Tobin* (el cociente entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reemplazamiento de sus activos) mayor suelen mostrar más madurez en las actividades de IC, destinan mayores presupuestos para su gestión y cuentan con una mayor valoración por parte de la alta dirección (Rothberg y Erickson, 2012). También se debe tener en cuenta que puede existir una correlación entre el momento del ciclo de vida en el que se encuentre una compañía o unidad de negocio, el tipo de inteligencia que practique y la intensidad del esfuerzo que dedique a esta actividad (Tena y Comai, 2001).

En cualquier caso, la IC exige liderazgos corporativos que valoran la información y el conocimiento como un recurso estratégico y se enfocan hacia la innovación y la mejora continua. La falta de interés de muchas empresas por desarrollar un sistema de inteligencia debe vincularse con la falta de percepción por los directivos de su importancia y el desconocimiento de su aportación real a la cadena de valor, debido al escaso número de estudios sobre estos asuntos e incluso sobre su uso (García y Esteban, 2018). Y eso que la mayor parte de organizaciones realizan inteligencia en alguna forma básica, sean o no conscientes de ello (Palop, 2013); y a pesar de la existencia de un amplio consenso sobre el hecho de que el conocimiento de las tendencias futuras del mercado, las actividades de competencia y los desarrollos tecnológicos representa hoy el activo más importante de una empresa (Gilad, 2008).

1.3. Objetivo

El objetivo del estudio es identificar y analizar la percepción y las expectativas de los directivos en compañías industriales y de servicios empresariales que no realizan una práctica sistematizada de inteligencia sobre la gestión de los procesos de Inteligencia Competitiva como soporte de las funciones directivas, con el fin de contribuir al diseño y la implantación de sistemas de gestión de inteligencia más acordes con las necesidades, los procedimientos y la cultura organizacional de las empresas y, por tanto, que sean más eficientes.

1.4. Relevancia

Investigar las expectativas y la percepción que los directivos de las empresas tienen sobre cómo se debería gestionar la inteligencia es relevante por dos motivos. En primer lugar, contribuye al avance de la IC mediante la importación de enfoques y de métodos de éxito contrastados en la Ciencia de la Información, al tiempo que fomenta el necesario diálogo entre ambas disciplinas. Y por una segunda

razón de tipo práctico: la realización de estudios empíricos ayudará a diseñar sistemas de gestión de inteligencia más adecuados a la realidad de las empresas y de sus usuarios; y, por tanto, facilitará que la IC se integre como una praxis habitual e imprescindible en los procesos de toma y ejecución de decisiones.

Se considera que atender a la relación que se produce entre un usuario y la información es determinante para el diseño y el funcionamiento de un sistema de información, y que esta relación sólo se puede comprender plenamente cuando se sitúa en el contexto específico en el que ocurre (Wilson 1997; Wilson, 1999). Y esto es aplicable también a los sistemas de gestión de inteligencia, atendiendo a que la información es la materia prima con la que operan. Sin caer en la trampa epistemológica del usuario, convirtiendo su comportamiento y su opinión en los criterios rectores del diseño del sistema, el éxito de un sistema de gestión de inteligencia depende de su adecuación a las necesidades y las características de sus clientes, sus habilidades y conductas informativas, sus comportamientos frente al sistema, sus capacidades de adaptación y de aprendizaje y a cómo consideran que debería funcionar. En esta dirección ya apunta tímidamente la norma UNE 166006:2018 cuando recomienda, como novedad respecto a la norma de 2011, que se debe comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas en relación con el sistema de gestión en su conjunto, entendiéndolas como "un concepto claramente diferente de las necesidades de información específicas que se identifican en el proceso de realización de cada acción de vigilancia e inteligencia" (UNE, 2018).

2. MÉTODO

Ante el estado del conocimiento descrito y la escasez de trabajos sobre la materia se decidió la realización de un **estudio exploratorio** entre directivos y mandos intermedios de compañías sitas en Aragón (España). Un estudio exploratorio permite un primer acercamiento descriptivo general a un asunto y la identificación de los elementos y los problemas más relevantes (Danheke, 1989). Esto crea un primer marco de referencia para establecer prioridades en futuras investigaciones, formular hipótesis para su validación o falsación por estudios descriptivos, correlacionales o explicativos y desarrollar primeras guías de intervención en la realidad estudiada.

Previamente, se realizó una exhaustiva **revisión bibliográfica** para identificar el problema de investigación, constatar su relevancia y determinar con precisión el objetivo de la investigación y el método

más adecuado. Se consultaron diversos servicios de información y bases de datos: los resultados más relevantes se obtuvieron de *Web of Science* (<https://www.fecyt.es/es/recurso/web-science>), *Scopus* (<https://www.fecyt.es/es/recurso/web-science>), *Science Direct* (<http://www.science-direct.com>), Google Académico (<http://scholar.google.com>), el catálogo colectivo de bibliotecas universitarias españolas REBIUN (<http://www.rebiun.org>), la base de datos *Library and Information Science Abstracts* LISA de Bowker Saur (<https://search.proquest.com/lisa?accountid=14542>) y la base de datos de tesis doctorales españoles TESEO (<https://www.educacion.gob.es/teseo>). Los buscadores Google (<http://www.google.com>) y *Google Books* (<http://books.google.com>) también dieron buenos resultados para acceder a literatura profesional de carácter no académico. Los términos de búsqueda expresados en español, inglés, francés y portugués estaban vinculados con conceptos como Inteligencia Competitiva, Inteligencia Estratégica, sistema de gestión, funciones directivas, planificación y diseño de sistemas y uso de información. En los resultados predominó la bibliografía en lengua inglesa. La mayoría de las publicaciones consultadas se obtuvieron directamente en soporte digital mediante descarga vía web y otras mediante el servicio de obtención de documentos de REBIUN. Los principales resultados de esta revisión han sido expuestos en la Introducción.

Se ha seguido una estrategia de investigación de tipo **no experimental** porque los fenómenos estudiados se han analizado a partir de la observación en su contexto natural, sin buscar su réplica en un ambiente artificial controlado por el investigador. De acuerdo con la naturaleza de la realidad a estudiar y el objetivo establecido se optó por una **investigación cualitativa**. Se descartó el empleo de técnicas cuantitativas por tratarse de una investigación exploratoria y no descriptiva, ya que el análisis de la literatura constató que no existían trabajos previos. No se consideró adecuada la aplicación de cuestionarios porque no se buscaba realizar un estudio descriptivo que permitiera la extrapolación de resultados a un universo a partir de una muestra mediante técnicas estadísticas, ni tampoco verificar ninguna hipótesis a partir de los datos obtenidos. Las técnicas de investigación aplicadas para la toma de datos fueron la realización de **entrevistas en profundidad semiestructuradas** y la organización de **grupos de discusión**.

La selección de los participantes en una investigación cualitativa consiste, ante todo, en una cuestión de enfoque: de lo que se trata es de localizar el espacio discursivo sobre el asunto de investigación, por lo que se obtendrá una mayor y mejor

información cuanto más enfocada esté la selección (Dávila, 1999). La representatividad de la muestra radica en su capacidad para reconstruir las vivencias y la subjetividad de los valores, las creencias y las motivaciones asociadas a los sujetos pertenecientes a un mismo conjunto microsociales respecto a un objeto o fenómeno determinado (Serbia, 2007). De ahí que para las **entrevistas** se optara por un muestreo intencional u opinativo, donde las personas que se deseaba que participaran en el estudio fueron seleccionadas de modo directo, buscando deliberadamente a quienes pudieran aportar la información más válida (Latorre y otros, 2003).

El principal criterio que se siguió para decidir la muestra fue que los sujetos entrevistados tuvieran experiencia y vínculos con la toma de decisiones empresariales que debe soportar la IC, formando todos ellos un subgrupo típico, caracterizado por su homogeneidad interna en relación con las prácticas objeto de estudio. Se eligió a profesionales de alta cualificación que ocupan o han ocupado puestos de responsabilidad en empresas de distintos tamaños y sectores radicadas en la Comunidad Autónoma de Aragón (España), y que desarrollaban su actividad en empresas de la relevancia de CAF, SAMCA, Cap Gemini o Hiab Cranes. Se buscó una presencia de actores procedentes de diversas áreas de la industria y del sector de servicios a la empresa, debido a una mayor existencia de estudios focalizados en un único subsector, como el farmacéutico, y teniendo en cuenta el hecho de la especialización relativa de la economía aragonesa en industria en comparación con la del conjunto de España. Se procuró la diversidad en las funciones directivas: CEO, gerencia, dirección de proyectos, de operaciones, de marketing, de recursos humanos, de I+D+i, calidad, TICs... Y se contó también con una presencia significativa de mujeres, 6 de 21 entrevistados (el 28,54%), en correspondencia con el porcentaje de mujeres, el 26%, que ocupaban puestos directivos en empresas españolas medianas y grandes (Thornton, 2016). La tabla I recoge el perfil de los entrevistados.

Se valoró igualmente la predisposición de las personas a ser entrevistadas y a participar en la investigación, así como su cercanía geográfica a los investigadores y su disponibilidad de tiempo. Estas condiciones aseguraron el intercambio comunicacional deseado, no estructurado ni por factores de status social o cultural ni por las inhibiciones que el entrevistado pudiera sentir en un contexto discursivo alienado a partir de temas y objetivos impuestos (Serbia, 2007).

Para la determinación del tamaño de la muestra cualitativa se recurrió al principio del punto de saturación, por el que, a partir de una cantidad de

Tabla I. Profesionales entrevistados

Formación	Sector	Años en el sector	Función directiva
Licenciada en Derecho	Consultoría jurídica y contable	23	Auditora de cuentas
Licenciado en Económicas	Administración de empresas	3	Socio director
Licenciado en Económicas	Consultoría financiera y contable	20	Consultora
Licenciado en Químicas	Industria del embalaje	20	CEO
Ingeniera industrial	Logística	15	Directora de Proyectos
Ingeniero agroalimentario	Industria química	24	Gerente
Licenciado en Derecho y Doctor en Químicas	Industria química	9	Responsable I+D+i
Ingeniero industrial	Industria agroalimentaria	7	Director de Proyectos
Licenciada en Empresariales	Industria de la automoción	15	Directora de Marketing
Ingeniero industrial	Industria de la automoción	10	Director de Ingeniería de Procesos
Ingeniero industrial	Industria pesada	1	<i>Quality Intelligence Manager</i>
Graduado en ADE	Industria de las TIC	10	Director de Marketing
Ingeniera industrial	Industria ligera metalúrgica	19	Directora de Operaciones
Ingeniero industrial	Energía y renovables	16	Responsable de Unidad de Negocio
Graduado en Documentación	Servicios a empresas	8	Responsable de Documentación
Licenciada en Químicas	Industria de artes gráficas	20	Responsable de Sistemas Integrados de Gestión
Ingeniero informático	Industria de las TIC	3	CEO
Licenciada en Veterinaria	Consultoría de marketing	11	Directora de Proyectos
Ingeniero industrial	Industria de bienes de consumo	10	<i>Outsourcing Manager</i>
Licenciado en ciencias del trabajo	Industria de bienes de equipo	23	Director de RRHH
Ingeniero industrial	Industria de bienes de equipo	21	Director de Ingeniería de proyectos

unidades determinada, los nuevos casos tienden a repetir (saturar) el contenido del conocimiento anterior. Habitualmente se cifra entre veinte y treinta el número de casos necesarios para lograr el punto de saturación; en esta investigación se realizaron veintiuna entrevistas hasta encontrar ese punto.

Se decidió que las entrevistas fueran semiestructuradas, utilizando una lista de preguntas que el entrevistador varió y adaptó en función del ritmo establecido con cada uno de los entrevistados (González-Teruel y Barrios, 2012). En las entrevistas se actuó buscando siempre la espontaneidad en la respuesta, tratando de influir lo menos posible en los entrevistados para facilitar la producción de informaciones no preconcebidas en su

diseño (Serbia, 2007). Las entrevistas, de entre 30 y 45 minutos, se realizaron en los lugares de trabajo de los entrevistados o por vía telefónica entre el 6 de noviembre de 2016 (con una previa de testeo, el 26 de julio de 2016) y el 11 de febrero de 2017. Para agilizar el proceso de toma de datos y facilitar la comunicación se utilizó durante la realización de las entrevistas una grabadora digital de voz tras el previo consentimiento de los entrevistados. Los aspectos relevantes de cada entrevista se recogieron en registros que incluían, además, los siguientes campos: identificación del entrevistado, fecha, edad, nivel de estudios, cargo actual, sector de actividad y años de experiencia en el sector (véase tabla II).

Tabla II. Ejemplo de registro de entrevista

Identificación del entrevistado	SE	
Fecha	11 agosto 2016	
Edad	32	
Nivel estudios	Ingeniero Industrial	
Cargo	Director de Proyectos	
Sector	Industrial	
Experiencia en el sector	7 años	
Registros	Cuestionario	X
	Audio	SE_11ag
Aportaciones principales	<ul style="list-style-type: none"> - La madurez de la organización a efectos de la potencial implantación del SGI debe evaluarse mediante <i>maturity assessments</i>, cuyos resultados pueden representarse gráficamente en diagramas de radar. - Los Sistemas de Gestión aportan un marco para la gestión de las organizaciones. Sin embargo, en la práctica no se aprovecha su potencial, por la dificultad de encajar los requisitos de norma con los procesos de la empresa. - La Gestión de Conocimiento está procedimentada en grandes organizaciones, con sistemas online de KM (seguimiento e intercambio de conocimiento, "retornos de experiencias", etc.) pero se desconoce en las más pequeñas. En el sector de consultoría, se trata de una competencia clave. - La deontología en el uso de la información se focaliza en el rigor en el tratamiento de la información de clientes. - Los proyectos de IC deben gestionarse de acuerdo a procedimientos preestablecidos. Dichos procedimientos deben establecer criterios de estimación de su impacto potencial, para priorizar, e indicadores de su eficacia y eficiencia. - La participación de expertos externos es muy interesante, si bien exige de un gran trabajo de dirección para conseguir respuestas concretas a las necesidades concretas. Su identificación puede hacerse mediante recursos propios, pero también a través de la red de los clientes. - La IC puede permitir la identificación de nuevos procedimientos de gestión, soporte para la Dirección, y, más específicamente, de gestión de los flujos de información en la empresa (ERP,s), soporte para la Dirección de Operaciones. Puede también soportar a RRHH en la identificación de las competencias que a futuro necesitará el personal de la organización. - La información recogida de fuentes humanas debe formalizarse en <i>meeting minutes</i>, con una cierta flexibilidad en función de su importancia. - Los indicadores deben estar muy vinculados a las acciones que pretenden monitorizar, deben estar muy relacionados "con lo que se está haciendo". El sistema de indicadores debe ser flexible, pudiéndose descartar aquéllos que se demuestre que no se alimentan o utilizan. 	

Durante las entrevistas se utilizó la técnica del incidente crítico, que consiste en recoger información mediante preguntas que se contextualizan en experiencias cercanas del entrevistado. Se pedía al entrevistado que describiera la última ocasión en que necesitó inteligencia de un determinado tipo o que aportara detalles de la última vez que utilizó un servicio de información o un producto de inteligencia, según la circunstancia personal de cada uno ("Piense usted en la última ocasión en la que...").

El guion de la entrevista se basó en buena medida en los postulados de Kahaner (1998), para quién la IC requiere políticas apropiadas (incluido un código

ético), procedimientos y una infraestructura formal para que empleados motivados puedan contribuir participando de manera efectiva al sistema y a la generación de beneficios. Contenía cuestiones relacionadas con los siguientes aspectos: contexto de la organización; sistemas de gestión; gestión de la inteligencia; deontología; liderazgo; responsabilidades y compromisos de la dirección; planificación, objetivos y acciones del sistema de gestión de la inteligencia; recursos, competencia, capacitación y concienciación; necesidades de inteligencia; planificación y control de proyectos de inteligencia; obtención y análisis de información; difusión del conocimiento: métodos y herramientas; protección

de la documentación y el conocimiento; contrato a terceros; seguimiento y medición; control y prevención; auditoría y revisión del sistema para su mejora continua. En el apéndice se recoge la batería de preguntas asociadas a cada uno de los asuntos tratados, formulándose únicamente las más convenientes conforme transcurría cada una de las entrevistas, de acuerdo con el carácter abierto y semiestructurado de estas.

Las entrevistas se complementaron con la técnica del grupo de discusión, que se consideró la más idónea debido a los efectos de sinergia y bola de nieve que crea con base en los efectos positivos que produce un grupo en el desarrollo de una idea, consiguiendo mayores y mejores resultados que la consulta individual. El grupo de discusión centrado en un asunto determinado permite obtener información detallada, opiniones, sentimientos y valoraciones que ayuden a la toma de decisiones y a la planificación, propiciados por la interacción de sus miembros mediante una técnica que se asemeja

más a cómo se toman decisiones en la vida real (González-Teruel y Barrios, 2012). A pesar de que no existe consenso sobre el tamaño óptimo de un grupo de discusión, se optó por alrededor de diez participantes, número que permite la generación de una adecuada dinámica de comunicación entre los integrantes del grupo (Mejía, 2000). Se efectuaron dos grupos de discusión: el primero, con los promotores de la *Asociación de Directores de Operaciones de Aragón* el 16 de mayo de 2016 en el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Aragón y La Rioja; el segundo, con miembros de la *Asociación de Mujeres Directivas de Aragón* el 9 de febrero de 2017 en la sede de ESIC Escuela de Marketing y Negocios en Zaragoza. La metodología de recogida de datos fue la grabación audio. En ambos casos se formularon a lo largo de las dos sesiones una serie de preguntas, algunas similares y otras diferentes, destinadas a motivar la participación y a propiciar el diálogo y el intercambio abierto de opiniones (véase tabla III).

Tabla III. Registro de los grupos de discusión

Grupo de discusión	Promotores de la Asociación de Directores de Operaciones de Aragón
Lugar	Zaragoza: Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Aragón y La Rioja
Fecha	11 mayo 2016
Hora	19:00 – 21:00 h.
Participantes	8 (3 ingenieros, 2 ingenieros industriales, 1 ingeniero mecánico, 1 ingeniero técnico y 1 físico nuclear)
Sector	7 Industria (2 equipamiento industrial, 2 automoción, 1 agroindustria, 1 metal, 1 maquinaria de construcción) y 1 Informática
Experiencia media en el sector	21 años
Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Realizan en su empresa una práctica sistemática de la Inteligencia? ¿Cómo se usa la información en su empresa? ¿Cómo se debería utilizar? ¿Con qué obstáculos y limitaciones se encuentran? – ¿Consideran que la IC tiene potencial para la empresa? – ¿Qué aplicación ven a la IC como soporte de las funciones directivas? – ¿Cómo enfocarían la realización de la práctica de la IC? – ¿Consideran que esa práctica se puede normalizar? ¿Cuál sería la utilidad de existencia de unas directrices o de normas que pudieran ayudar a implantar un sistema de IC? ¿Conocen alguna?
Grupo de discusión	Asociación de Mujeres Directivas de Aragón
Lugar	Zaragoza: ESIC Escuela de Marketing y Negocios.
Fecha	9 febrero 2017
Hora	18:30 – 21:00 h.
Participantes	14 (5 licenciadas en Derecho, 5 licenciadas en Ciencias Económicas y Empresariales, 2 ingenieras industriales, 1 doctora en Ciencias Químicas, 1 licenciada en Matemáticas)
Sector	4 Industria y 10 servicios a las empresas
Experiencia media en el sector	18 años
Preguntas	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Qué elementos de la realidad actual tienen mayor impacto o influyen en vuestra relación con la información? – ¿Cómo entienden la función directiva en entornos turbulentos? ¿Cómo toman decisiones complejas? – ¿Cómo obtienen información y conocimiento de clientes, de colaboradores y de competidores? – ¿Cómo transforman los datos y la información en conocimiento? – ¿Consideran relevante y sostenible la implantación en las empresas de procesos de búsqueda y análisis de información? – ¿Cómo enfocarían esa práctica? – ¿Creen que se puede establecer algún tipo de relación entre la IC y la gestión de proyectos?

Para finalizar se procedió a la integración y el análisis de datos. El análisis de los hallazgos cualitativos es un proceso continuo que comienza en la primera entrevista y acaba cuando el informe final es redactado. La estrategia adoptada fue, por ello, analizar las primeras entrevistas y actualizar a la vista de las mismas el marco de trabajo, para focalizarse en lo sucesivo en los principales temas e ideas expresados por los entrevistados (Strauss y Corbin, 1990). De este modo se buscaba, como ya se ha indicado, la saturación de los discursos con respecto a los temas de interés, a fin de elaborar descripciones y generalizaciones cada vez más abstractas a partir de las interpretaciones sobre los discursos producidos (Serbia, 2007). Para el análisis de los datos obtenidos se recurrió a la descripción, la explicación de la realidad estudiada y el establecimiento de relaciones entre los fenómenos. Se tuvieron en cuenta los registros de las entrevistas y los grupos de discusión, las notas obtenidas por medio del trabajo de campo desde el criterio subjetivo del investigador y también información obtenida en el estudio documental.

3. RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos mediante las técnicas cualitativas ha permitido conocer el vínculo que los entrevistados establecen de la IC con las funciones directivas y las áreas funcionales durante los procesos de toma y ejecución de decisiones y cómo consideran que debería ser la gestión de la inteligencia en sus organizaciones. Se distinguen, por tanto, dos tipos de resultados: unos relacionados con la situación actual de las empresas que dirigen los participantes en el estudio y otros sobre las iniciativas que ayudarían a mejorar los procesos de gestión de la IC.

En cuanto al estado actual destaca la unanimidad sobre el alto potencial de la IC, especialmente como apoyo para la comercialización y el marketing. En concreto se han obtenido los siguientes resultados

1. Existe un conocimiento amplio de que *la IC es una herramienta de gestión de alto nivel* que sirve de soporte para la toma de decisiones, cuyos productos se valoran positivamente cuando se ha dispuesto de algunos de ellos, sobre todo en la búsqueda de clientes y el conocimiento del mercado final. Sin embargo, también se insiste en que el proceso de inteligencia no está integrado en las empresas, no se recurre habitualmente a la compra de servicios o productos de inteligencia e incluso se desconoce la existencia de normativa nacional para su gestión.
2. Se considera que *las restricciones a la implantación de la IC como un proceso sistemático y su uso* no están vinculadas principalmente con razones de coste económico, sino que el origen se sitúa en dos ámbitos: uno vinculado con la cultura informacional de la empresa, que no considera indispensable contar con los resultados de un proceso de inteligencia previo a la adopción o ejecución de una decisión; y otro de carácter organizativo, porque no se advierte con claridad cómo se articularía con el resto de los procesos de negocio y el lugar que ocuparía en la estructura de la empresa.

En cuanto a cómo implantar la IC y qué cambios, actividades y medidas se deberían acometer, el estudio aporta los siguientes resultados:
3. La gestión sistemática de la IC *es viable en organizaciones con una serie de estándares avanzados de gestión ya en marcha*: gestión por procesos, metodologías de gestión de proyectos, integración de sistemas de gestión de alto nivel, etc. Se recomienda, por ello, validar la madurez de la organización en este ámbito antes de iniciar todo el proceso de implantación de un sistema de gestión de inteligencia. Disponer de certificado de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2015, realizar pre-auditorías, elaborar *maturity assessments* (evaluaciones de la madurez en la implantación de procesos), etc. se consideran procedimientos adecuados para dicha validación.
4. El principal factor para instaurar y mantener una gestión sistemática de inteligencia es *contar con el apoyo y la participación de la Dirección General y de las grandes direcciones funcionales* de la organización implicadas en la toma de decisiones. No se trata sólo de que la Dirección General establezca la práctica de la IC dentro de la política de la organización y ponga los medios y los recursos para llevarla a cabo; sino que se considera igual de importante para su interacción con los procesos de negocio, para que aporte valor y para su continuidad, que las diversas direcciones funcionales se involucren de algún modo en su práctica, no siendo sólo meros receptores de sus servicios y productos.
5. La gestión sistemática de la IC requiere de la *dinamización de un cambio cultural*. En grandes compañías, este cambio pasa por la firme decisión y compromiso del Comité Ejecutivo, que debería definir un grupo interno de implantación soportado por recursos externos especializados. La sensibilización de las empresas en la

importancia del dominio de la información estratégica y en su impacto sobre los resultados y la sostenibilidad de culturas organizacionales que fomenten la participación colectiva en los procesos de obtención, gestión, transferencia transversal y explotación del conocimiento, propiciará la generalización de los principios, las actividades, las técnicas y las herramientas de la inteligencia en las empresas.

6. Se muestra gran acuerdo con la idea de que *dotar de competencias avanzadas de búsqueda y análisis de información a miembros de distintos departamentos para que gestionen por sí mismos sus necesidades de inteligencia* puede favorecer la difusión e implantación de la IC dentro de las organizaciones. Conferir a los directores de área y a mandos intermedios de conocimientos y habilidades informacionales fomentaría el uso de la información y de la inteligencia. Pero también se considera que no se trata de ser sólo experto en búsqueda de información, sino que se debería dotar de aptitudes que permitan a esas personas integrar en sí los roles de colector, analista y usuario; lo que les ayudaría a crear productos básicos de inteligencia adaptados a sus necesidades y participar colectivamente en la elaboración de productos de alto nivel transversales a toda la empresa. Se considera también necesario el establecimiento de procedimientos y la dotación de una infraestructura formal o informal que permita a los empleados con perfil y responsabilidades técnicas especializadas contribuir de manera efectiva al funcionamiento del sistema de inteligencia; por ejemplo, participando en su alimentación mediante el suministro de información y colaborando en las actividades de evaluación y análisis. Todo esto podría favorecer la difusión de la práctica de la inteligencia dentro de las organizaciones, convirtiéndola en una herramienta de gestión adicional, al nivel de otras como las de gestión de personal o gestión de proyectos de mejora continua con metodologías Lean o Six-Sigma.
7. Se propone que debería concretarse el *procedimiento de detección de necesidades de inteligencia a partir de la monitorización en continuo del entorno*, y no dejarlo a la improvisación. Dicho procedimiento debería incluir la conservación de hallazgos potencialmente utilizables en el futuro.
8. *Las necesidades de inteligencia se deberían vincular con las principales funciones directivas,*

estableciendo mecanismos de revisión periódica y de priorización de acuerdo con la evolución del entorno externo y el interno de la organización, para identificar los requerimientos de inteligencia cuya resolución contribuya a la cadena de valor de la organización. Se han identificado como necesidades genéricas de inteligencia más importantes las siguientes:

- Dirección General: análisis de tendencias del macro y el microentorno (tendencias del mercado y la industria) como soporte para la elaboración del Plan Estratégico, identificación y evaluación de *partners* nacionales e internacionales, benchmarking en buenas prácticas de organización y gestión, soporte a la negociación con administraciones públicas o privadas, decisiones de inversión.
- Dirección Comercial y de Marketing: investigación y selección de mercados, requisitos de ingreso a mercados internacionales, conocimiento de la cadena de distribución, información sobre la competencia y oportunidades de negocio, perfiles de clientes.
- Dirección de Operaciones: gestiones relacionadas con suministros, conocimiento sobre las particularidades de los procesos logísticos y normativos para la exportación, normas industriales, evaluación de nuevas tecnologías, perfiles de proveedores, evolución de precios de materias primas, *benchmarking* en buenas prácticas en procesos operacionales, *benchmarking* en herramientas avanzadas de gestión de la información (ERP: *enterprise resource planning*), inversiones industriales.
- Dirección de I+D+i: Nuevos productos e ideas, impactos e interacciones entre tecnologías, productos y procesos, adaptación del producto al mercado de destino.
- Dirección Financiera: riesgos de clientes y de proveedores y asuntos vinculados con procesos propios de las fusiones y adquisiciones de sociedades, como verificación de estados económico-financieros, evaluación del potencial de los activos, evolución del cambio de divisas, *due diligences* (diligencias previas de auditoría).
- Dirección de Recursos Humanos: nuevas contrataciones, perfiles de ejecutivos, identificación de las competencias que a futuro necesitará el personal de la organización.

9. Las empresas tienen un modelo definido: orientación a producto, a mercado, etc. Esto implica la existencia en cada caso de *procesos estratégicos* (I+D+i, Comercial...), los cuales deberían estar *activamente implicados en el proceso de filtrado y priorización de las necesidades de Inteligencia*.
10. Debe asegurarse la *presencia de un responsable de la IC*. Este responsable debería tener un nivel jerárquico similar al de los directores funcionales de los procesos clave de la organización y formar parte del Comité de Dirección, para facilitarle la labor de negociación, selección del equipo, tiempo, recursos, etc.; así como para tener capacidad de decisión sobre actividades tales como la revisión de la planificación y la gestión de recursos entre otras. El responsable de IC debe poseer competencias sociales que le permitan interactuar con distintos departamentos y con distintos niveles jerárquicos de la organización. Su presencia no se considera que haga innecesaria la formación en competencias y la participación de otros miembros de la empresa en la elaboración de la inteligencia, ya que su función es vista más como la de organizador, activador, gestor de recursos y control de los procesos de inteligencia que como la de un técnico experto en elaboración de inteligencia.
11. *La inteligencia puede gestionarse en una empresa de acuerdo con los principios y las metodologías propias de la Gestión de Proyectos*. Se detecta que resulta extraño a la cultura empresarial uno de los conceptos nucleares de la IC: el ciclo de inteligencia, lo que dificulta su introducción. El proceso de producción y de uso de inteligencia se debería entender como un proyecto que podría estar vinculado o incluso inserto como subproyecto dentro un proyecto corporativo más general. Se deberían establecer criterios de estimación del impacto potencial de cada proyecto, que faciliten la priorización, e indicadores de su eficacia y eficiencia. El responsable de IC lideraría la gestión asignando un Director de Proyecto a cada proyecto de IC que surja de la identificación de necesidades; supervisando su actuación; dando soporte en la implantación y seguimiento en las acciones de inteligencia específicas de cada proyecto; interactuando con los tomadores de decisiones; y asegurando la armonización de las acciones de inteligencia de los distintos proyectos de la cartera de proyectos de IC. En el perfil del Director de Proyecto de IC destacarían sus dotes para la planificación, la gestión de recursos (especialmente de personas), su capacidad de toma de decisiones en el marco del proyecto, su liderazgo (*"empujando al equipo de trabajo"*), su experiencia, su ejemplaridad y su capacidad para simultanear la preocupación por el detalle y la visión global del proyecto. Si la empresa se gestiona en su totalidad por proyectos, y previa capacitación avanzada en IC, los Directores de Proyecto pueden desempeñar la función de Directores de Proyecto de IC.
12. La IC no puede quedar aislada en una isla dentro de la estructura de la empresa, sino que de acuerdo con el modelo organizacional dominante en la actualidad, *el sistema de inteligencia debería tener un enfoque de sistema de gestión normalizado de alto nivel*, como sucede con la gestión de la calidad, del medio ambiente, de la seguridad y salud en el trabajo..., e integrarse con el resto. Si la organización se gestiona conforme a sistemas normalizados integrados, y previa capacitación avanzada en IC, el responsable de Sistemas Integrados de Gestión podría desempeñar el rol de responsable de la IC, si bien para ello existen las dificultades de la exigencia de un gran conocimiento técnico específico y de la necesidad de que tenga un perfil estratégico.
13. Se considera que muchas de *las actividades de IC son perfectamente externalizables*, si bien se requiere de una adecuada protocolización del contrato para la tranquilidad del cliente. Facilitar el acceso de las organizaciones a recursos externos especializados, dentro de un marco de confidencialidad y confianza, contribuirá a la consecución efectiva y eficiente de los objetivos establecidos. La externalización completa del proceso de Inteligencia puede generar, no obstante, una peligrosa dependencia de terceros en aspectos estratégicos.
14. *La deontología en las actividades de recogida y utilización de información se percibe como una preocupación mayor*, en un entorno que valora cada vez más la transparencia y la gestión de la privacidad. La empresa debería documentar en forma de "Código de Deontología de las prácticas de IC" todas las acciones vinculadas con este proceso y asegurarse de su difusión, comprensión y cumplimiento por todo el personal de la organización. La elaboración de este código debería implicar al Responsable de IC y a las personas de la organización habitualmente interlocutores de fuentes humanas, y contar con el asesoramiento de profesionales del Derecho. Debe evitarse que el Código sea vago o parcial, redundante (referirse, por ejemplo, únicamente a la obligación del respeto de la legalidad vigente) o inconsistente frente a códigos éticos de las más reconocidas asociaciones del sector.

Estos códigos éticos pueden ser un buen referente, pero la organización deberá incorporar sus particularidades y las de su entorno competitivo. Toda esta reflexión sobre el comportamiento ético en las prácticas de Inteligencia debe tener en cuenta la cultura, los valores y el entorno de la organización, y aplicarse a la protección de la vida privada y los datos individuales, la colecta de información, el uso de la información y la inteligencia y las prácticas de influencia.

4. CONCLUSIONES

El proceso metodológico seguido en esta investigación se ha demostrado válido para descubrir y expresar en forma de proposiciones la percepción y las expectativas que sobre la gestión de la IC como soporte de las funciones directivas, tienen los mandos intermedios de compañías industriales y de servicios empresariales que no realizan una práctica sistemática de la inteligencia, habiendo tomado como ámbito geográfico de estudio la Comunidad Autónoma de Aragón. No se han detectado en la literatura trabajos con un enfoque similar.

Se debe destacar que se identificó una unanimidad entre los entrevistados y los participantes en los grupos de discusión respecto a la potencia de la IC en el entorno actual, especialmente en los procesos de comercialización y marketing, la necesidad de que su implantación integre la distinta disponibilidad de recursos de las organizaciones en función de su tamaño y la demanda de que su praxis esté alineada con los procedimientos habituales de trabajo en las organizaciones. No se observaron diferencias de opinión vinculadas con el género, la formación o el sector empresarial. Se coincide con otros estudios sobre la consideración de la IC en las empresas españolas de que su principal aplicación actual es dar soporte al marketing de clientes y la vigilancia de los competidores; lo que remarca, a su vez, la peculiaridad del sector farmacéutico, donde hay preferencia por el uso de la inteligencia para labores de vigilancia tecnológica y científica y de búsqueda de socios.

Entre los resultados obtenidos destacan por su novedad seis propuestas para afrontar la introducción de la IC en las empresas: promover cambios en las culturas corporativas en favor de una mayor valoración de la información; proceder a su implantación como un sistema de gestión de alto nivel acorde con la normativa sobre sistemas de gestión integrados; vincular las necesidades, la producción y el uso de la inteligencia con las diversas funciones directivas y áreas funcionales de la empresa; organizar la producción de inteligencia con un enfoque orientado a la gestión de proyectos; fomen-

tar la participación de los mandos intermedios en los procesos de producción de inteligencia tras la dotación de las competencias necesarias, incluso al nivel de director de proyecto de inteligencia; y fijar códigos éticos sobre la producción y uso de la inteligencia adaptados a las particularidades de cada sector o incluso empresa. Estos resultados podrían servir de base para establecer unas pautas de actuación que guíen a las empresas en la creación de sistemas de inteligencia.

La inexistencia de un sistema de inteligencia no significa que no se produzca o consuma inteligencia, si bien se hace generalmente de modo espontáneo y con carácter individual cuando surge la necesidad imperiosa de reunir información y de tomar decisiones en entornos cambiantes. Por eso, se considera que plantear un enfoque sistémico de la IC en el marco de un sistema de gestión, vinculado con las funciones directivas y con una orientación a la gestión por procesos facilitará su conocimiento y su aceptación por parte de los directivos y, por tanto, su implantación. En este sentido, también se considera indispensable para la aplicación de estas propuestas que la Dirección General ejerza su función de liderazgo, propiciando y conduciendo las transformaciones que permitan la incorporación de la inteligencia como praxis rutinaria en la organización.

Asimismo, la adopción de un enfoque sistémico de la IC y la aproximación a la cultura y los modos de proceder de los directivos facilitará su conocimiento por parte de éstos y, por tanto, su implantación en las empresas. No obstante, el planteamiento realizado también requerirá para su éxito de profesionales cualificados, con competencias técnicas y competencias sociales que faciliten la culminación exitosa de los proyectos de inteligencia, necesariamente transversales y multidisciplinares, a los que deberán hacer frente. Se sugiere que la adquisición de competencias en búsqueda y análisis de información en los currícula de grado y de postgrado de los títulos vinculados con las diversas áreas de gestión de las organizaciones será un requisito imprescindible para disponer de profesionales capacitados en diversos niveles en IC, contribuyendo de este modo al avance de la disciplina.

Para facilitar la expansión y la consolidación de la IC en España también se sugiere la publicación de estudios de caso que describan y analicen experiencias de implantación de sistemas de gestión de la inteligencia. En este sentido, el estudio exploratorio presentado se podría replicar tanto en otros entornos geográficos como en empresas que ya cuentan con sistemas de inteligencia implantados, lo que ayudaría a crear un *corpus* que permitiera

elaborar un conjunto de directrices para el diseño y la implantación de sistemas de inteligencia organizacionales más ajustados a la naturaleza, las características y las necesidades de las empresas.

En la actualidad se cuenta con la norma UNE 166006:2018 para la implantación de sistemas de inteligencia de soporte a la I+D+i y la norma experimental UNE-CEN/TS 16555-2:2015 para la gestión de inteligencia estratégica dentro de los procesos de innovación. Sin embargo, se constata una ausencia de directrices que, por una parte, proporcionen una visión general de los procesos y los factores a los que las organizaciones deberían atender para el diseño y la implantación de un único y global sistema de inteligencia; y, por otra, ofrezcan una metodología general de gestión del sistema y de producción y uso de la inteligencia más estrechamente vinculados con las funciones directivas, las áreas funcionales y los procesos de negocio. La creación y la difusión de especificaciones y de estándares en el ámbito de la IC a través de organismos y asociaciones impulsoras, adaptadas a la realidad de la empresa y que tengan por alcance la totalidad de sus procesos de gestión ayudarán a reducir, y posiblemente hasta eliminar, el actual retraso de buena parte de las empresas españolas respecto a las de los países más avanzados de nuestro entorno en lo relacionado con la utilización de información relevante evaluada y analizada como soporte de la toma de decisiones.

La suma de todo ello favorecerá la puesta en práctica de los resultados identificados en este estudio y la mejora continua del desempeño en las organizaciones; al tiempo que enriquecerá la bi-

bliografía sobre modelos de implantación de la IC en las empresas, muy escasa en comparación con la literatura relacionada con procedimientos, las técnicas y las herramientas.

Esto aportará, a su vez, una base firme para poder definir un modelo de madurez en la gestión de IC, que permita diagnosticar su situación inicial en una empresa concreta e indique a modo de hoja de ruta las iniciativas que se deben adoptar para alcanzar la excelencia, teniendo en cuenta el momento del ciclo de vida en el que se encuentra la empresa y cómo la inteligencia puede cooperar a ayudar a su crecimiento, alcanzar su madurez o propiciar su relanzamiento para frenar procesos de declive. Este necesario estudio debería partir de la hipótesis de que lo importante es el aporte de la inteligencia a la cadena de valor y no el modelo de organización que se implante, ya que a priori no hay uno mejor o peor que otro, sino que el grado de éxito de un modelo depende de su capacidad de adecuarse y de adaptarse a las influencias del entorno, al tipo de empresa y a la cultura organizacional dominante.

5. AGRADECIMIENTOS

A todos los profesionales que amable y desinteresadamente han contribuido con sus conocimientos a enriquecer este trabajo.

ACKNOWLEDGEMENTS

To all the professionals who have kindly and selflessly contributed with their knowledge to the enrichment of this work.

REFERENCIAS

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31, 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Arrieta, J. A. (2009). *Definición y diseño de un modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para optimizar el proceso de toma de decisiones empresariales estratégicas. Identificación de los factores críticos de éxito mediante el contraste con la red de expertos en ámbito nacional*. [Tesis doctoral inédita]. Mondragón: Mondragón Unibertsitatea, Escuela Politécnica Superior. <https://doi.org/10.3917/proj.006.0039>
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación (2011). *UNE 166006:2011 Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia e inteligencia competitiva*. Madrid: AENOR.
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación (2015a). *UNE-CEN/TS 16555-2:2015 Gestión de la innovación. Parte 2: Gestión de la inteligencia estratégica*. Madrid: AENOR.
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación (2015b). *UNE-ISO 19600 Sistemas de gestión de compliance: directrices*. Madrid: AENOR.
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación (2015c). *UNE-ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. Madrid: AENOR.
- Auster, E.; Choo, C. W. (1993). Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of the American Society for Information Science*, 44 (4): 194-203. <https://bit.ly/2kiuDoE>
- Bergeron, P.; Hiller, C. (2002). Competitive Intelligence. *Annual Review of Information Science and technology*, 36: 353-390. <https://doi.org/10.1002/aris.1440360109>

- Calof, J. L.; Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42 (7-8): 717-730. <https://doi.org/10.1108/03090560810877114>
- Campos, J. R.; Rubio-Andrada, L. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, elementos de apoyo al desarrollo de una cultura de innovación en las organizaciones. Caso ALSA. *Economía Industrial*, 406: 81-90. <https://bit.ly/2L3FSO5>
- Camus, J. P.; Raapke, K. B. (2017). La relevancia de la alta dirección (CEO) para la transformación y el cambio de paradigma en la gestión de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva del sector de servicios intensivos en conocimiento. *Economía Industrial*, 406: 91-103. <https://bit.ly/2Lom4AT>
- Carvalho, A. V. (2012). *Auditoría de inteligencia*. Gijón: Trea.
- Carvalho, A. V.; Esteban, M. A. (2014). Produção de inteligência em rede: análise do comportamento informacional de produtores e usuários de inteligência. En: XV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB 2014, 27 a 31 de Outubro, Belo Horizonte.
- Carvalho, A. V.; Esteban, M. A. (2016). Intelligence audit: Planning and assessment of organizational intelligence systems. *Journal of Librarianship and Information Science*, 48 (1): 47-59. <https://doi.org/10.1177/0961000614536198>
- Consorcio CETISME (2002). *Inteligencia Económica y Tecnológica. Guía para principiantes y profesionales*. Madrid: Servicio de Documentación y Publicaciones de la Comunidad de Madrid. <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM001339.pdf> [Fecha de consulta: 14/07/2018].
- Choo, C. W. (2001) Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7 (1) [en línea]. Disponible en: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper112.html>
- CRAYON (2018). State of Market Intelligence. [en línea]. Disponible en: <https://www.crayon.co/state-of-market-intelligence> [Fecha de consulta: 14/07/2018].
- Cronin, B. (2005). Intelligence, Terrorism and National Security. *Annual Review of Information Science and Technology*, 39, 395-431. <https://doi.org/10.1002/aris.1440390117>
- Danhke, G. L. (1989). Investigación y Comunicación. En Fernández-Collado, C.; Danhke, G. L. (eds.), *La comunicación Humana: ciencia social*, pp. 385-454. México: Mcgraw Hill.
- Davies, P. H. J. (2002). Intelligence, information technology, and information warfare. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36, 313-352. <https://doi.org/10.1002/aris.1440360108>
- Dávila, A. (1999). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas. En Delgado, J.M.; Gutiérrez, J (coord.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, pp. 69-83. Madrid: Síntesis
- Ellis, D. (1992). The physical and cognitive paradigms in information retrieval re-search. *Journal of Documentation*, 48 (1), 45-64. <https://doi.org/10.1108/eb026889>
- Erickson, G. S.; Rothberg, H. (2012). *Intelligence in Action: Strategically Managing Knowledge Assets*. New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137035325>
- Esteban, M. A.; Carvalho, A. V. (2012). Inteligencia: concepto y práctica. En: González Cussac, J. L. (coord.), *Inteligencia*, pp. 19-72. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Fernández, M. P. (2017). *Diseño de un modelo de análisis de los procesos y finalidades de la Inteligencia Competitiva. Aplicación al sector farmacéutico*. [Tesis doctoral]. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística.
- Fernández, M. P.; Quevedo, P.; Hidalgo, A. (2017). Uso de la inteligencia competitiva en los procesos de colaboración en el sector farmacéutico español. *El profesional de la Información*, 25 (5): 778-786. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.sep.08>
- Fleisher, C. S.; Wright, S.; Tindales, R. (2007). Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: part 4 (2003-2006). *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4 (1): 32-92 [en línea]. Disponible en: <https://bit.ly/30ebQdr>
- García, M. A.; Esteban, M. A. (2018). *Inteligencia Competitiva y Dirección de Empresas*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- García-Alsina, M.; Ortoll, E. (2012). *La Inteligencia Competitiva: evolución histórica y fundamentos teóricos*. Gijón: Trea.
- García-Alsina, M.; Ortoll, E.; Cobarsí-Morales, J. (2013). Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. *ASLIB Proceedings*, 63 (3): 262-288, <https://doi.org/10.1108/00012531311330647>
- Gilad, B. (2008). The Future of Competitive Intelligence: Contest for the Profession's Soul. *Competitive Intelligence Magazine*, 11 (5): 22.
- Global Intelligence Alliance (2004a). Introduction to Competitive Intelligence GIA White Paper, n. 1/2004 [en línea]. Disponible en: <https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2015/04/10894.pdf> [Fecha de consulta: 14/07/2018].
- Global Intelligence Alliance (2004b). Introduction to Strategic Intelligence GIA White Paper, n. 2/2004 [en línea]. Disponible en: <https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2015/04/10893.pdf> [Fecha de consulta: 14/07/2018].
- Global Intelligence Alliance (2007). *Market Intelligence in Large Companies, Global Study*. GIA White Paper, n. 2/2007 [en línea]. Disponible en: <https://www.m->

- brain.com/wp-content/uploads/2015/04/10881.pdf [Fecha de consulta: 14/07/2018].
- Global Intelligence Alliance (2013). Intelligence Process – Turning Data into Insight. GIA White Paper, September 2013. [en línea]. Disponible en: <https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2015/04/10847.pdf> [Fecha de consulta: 14/07/2018].
- González-Teruel, A.; Barrios, M. (2012). *Métodos y técnicas para la investigación del comportamiento informacional: fundamentos y nuevos desarrollos*. Gijón: Trea.
- Hjørland, B. (2000). Library and information science: practice, theory, and philosophical basis. *Information Processing & Management*, 36 (3): 501-531 [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(99\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(99)00038-2)
- Izquierdo, H.; Fernández, J. L.; Ballesté, E. (2017). Audit of a Competitive Intelligence Unit. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*, 19 (3): 214-241. <https://doi.org/10.1080/23800992.2017.1384679>
- Jin, T.; Bouthillier, F. (2008). Information Behavior of Competitive Intelligence Professionals: a convergence approach. En: *Information Beyond Borders: LIS interacting with other disciplines. Proceedings of the 36th annual conference of the Canadian Association for Information Science (CAIS), University of British Columbia, Vancouver, June 5-7, 2008*, pp. 1-13. Vancouver: Canadian Association for Information Science.
- Kahaner, L. (1998). *Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone.
- Latorre, A.; Del Rincón, D.; Arnal, J. (2003). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4 (5): 165-180. <https://doi.org/10.15381/is.v4i5.6851>
- Merino, C. (2011). Inteligencia competitiva en el contexto de las nuevas empresas de base tecnológica. *Ide@s CONCYTEG*, 6 (73): 845-862.
- Nwokah, N. G.; Onduku, F. E. (2009). Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organizations in Nigeria. *African Journal of Marketing Management*, 1 (1): 10-22.
- Páez, I. (1992). *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades*. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.
- Palop, F. (2013). La inteligencia para competir: nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado. En: *La inteligencia económica de un mundo globalizado*, pp. 135-175. Madrid: Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://bit.ly/1pCtKSQ>
- Prescott, J. E.; Bhardwaj, G. (1995). Competitive intelligence practices: A survey. *Competitive Intelligence Review*, 6 (2): 4-14. <https://doi.org/10.1002/cir.3880060204>
- Rothberg, H. N.; Erickson, G. S. (2012). Benchmarking Competitive Intelligence Activity. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 3: 5-11.
- Saracevic, T. (2000). Information science. *Journal of the American Society for Information Science*, 50 (12), 1051-1063. <https://bit.ly/2kHwsLZ>
- Serbia, J. M. (2007). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. *Hologramática*, 3 (7): 123-146. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/206/n7_vol3pp123_146.pdf
- Strategic and Competitive Intelligence Professionals (1986). About Scip [en línea]. Disponible en: <https://www.scip.org/> [Fecha de consulta: 14/07/2018].
- Strauss, A.; Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Tejero, A.; León, G. (2017). Plataformas cognitivas de inteligencia tecnológica como herramienta de apoyo a la inteligencia competitiva de las pymes de base tecnológica. *Economía Industrial*, 406: 123-136. <https://bit.ly/2YvNmVd>
- Tena, J.; Comai, A. (2001). Los propósitos de la inteligencia en la empresa: competidora, cooperativa, neutral e individual. *El profesional de la Información*, 10 (5): 4-10. <http://hdl.handle.net/10760/15628>
- Tena, J.; Comai, A. (2004). *La inteligencia competitiva en las mejores prácticas españolas*. Barcelona: Emecom Ediciones.
- Thornton, G. (2016). Women in business. Disponible en: https://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf [Fecha de consulta: 23/10/2018].
- UNE Asociación Española de Normalización (2018). *UNE 166006:2018. Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia e inteligencia*. Madrid: AENOR Internacional.
- Vedder, R. G.; Vanecek, M. T.; Guynes, C. S.; Cappel, J. J. (1999). CEO and CIO perspectives on competitive intelligence. *Communications of the ACM*, 42 (8), pp. 108-116. <http://dx.doi.org/10.1145/310930.310982>
- Viviers, W.; Muller, M. L.; du Toit, A. (2005a). Competitive intelligence: an instrument to enhance South Africa's competitiveness. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, v.8, n.2, pp.246-254. <https://doi.org/10.4102/sajems.v8i2.1232>
- Viviers, W.; Saayman, A.; Muller, M. L. (2005b). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*, 32 (7): 576-589. <https://doi.org/10.1108/03068290510601117>
- Wilson, T. D. (1997). Information behaviour: An interdisciplinary perspective. *Information Processing and Management*, 33 (4): 551-572. [https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(97\)00028-9](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(97)00028-9)

Wilson, T. D. (1999). Models in information behaviour. *Journal of Documentation*, 55 (3): 249-270. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007145>

Wright, S.; Pickton, D. W.; Callow, J. (2002). Competitive intelligence in UK firms: A typology. *Marketing Intelligence and Planning*, 20 (6): 349-360. <https://doi.org/10.1108/02634500210445400>

Zenaide, V. R.; Castro, L. T. (2017). Cenário de práticas empresariais em inteligência competitiva na indústria de telecomunicações. Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o framework Wright-Pickton. *REGE, Revista de Gestão*, 24 (2): 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.002>

7. APÉNDICE

Listado de asuntos y de preguntas planteadas en las entrevistas.

Contexto de la organización.

- ¿Qué expectativas de la sociedad podrían tener impacto en la organización? ¿Cómo se identifican?
- ¿Quiénes son las partes interesadas? ¿Cuáles son los cauces de comunicación con ellos, que permiten conocer sus requisitos? ¿Cómo se gestionan dichos requisitos y se asegura su cumplimiento?

Definición del Sistema de Gestión de la IC.

- ¿Cuál es el grado de satisfacción con los resultados obtenidos como consecuencia de la implantación de Sistemas de Gestión?
- ¿Cuáles son las dificultades que surgen en su planificación, implantación, mantenimiento y mejora?
- ¿Conoce UNE 166006? ¿Y CEN/TS 16555-2?
- ¿Cuál es la receptividad sobre la posibilidad de implantar un Sistema de Gestión de la IC? ¿Cuáles son los frenos y/o motivaciones para dicha implantación? ¿Cuáles serían los resultados deseados?
- ¿Cuáles deberían ser la misión, propósito y objetivos de un Sistema de IC?
- ¿Qué tipo de Procedimientos sigue actualmente su organización para la Gestión de riesgos?

Integración con otros Sistemas de Gestión.

- ¿Cuáles son a su juicio las ventajas de la integración de sistemas?
- ¿Qué dificultades implica la integración de sistemas?
- ¿Cuál es a su juicio la organización óptima para la gestión de los sistemas integrados? ¿Sería posible utilizar esa estructura para la gestión del sistema de IC?

Deontología en las prácticas de Inteligencia.

- ¿Se dispone de procedimientos implantados para la protección de los datos individuales?
- ¿Se dispone de procedimientos implantados para asegurar la deontología en la recogida y utilización de la información?

Liderazgo y responsabilidad de la Dirección.

- ¿Qué iniciativas se adoptan desde la Dirección para estimular la creatividad y la innovación?
- ¿Cómo se establecen los objetivos?

Compromiso, política, roles y responsabilidades.

- ¿Cómo se comunican los requisitos propios de los Sistemas de Gestión ya implantados en la organización (política, resultados...)?
- ¿Cómo se realizan las revisiones del resto de los Sistemas de Gestión ya implantados en la organización?
- ¿Cómo valora la posible figura de un Responsable de la IC?
- ¿Se hacen búsquedas y análisis de información antes del lanzamiento de un nuevo proyecto? => Ejemplo reciente
- ¿La dirección pide sistemáticamente las últimas informaciones disponibles antes de la toma de decisiones? => Ejemplo reciente
- ¿Se monitorizan regularmente aspectos del entorno?

Planificación estratégica, táctica y operacional del Sistema de Gestión de la IC.

- ¿Cómo se asegura la coherencia entre la planificación estratégica a nivel gerencial y las de los respectivos procesos y departamentos?
- ¿Cómo se asegura la conversión de las estrategias en planes operacionales?

Recursos, competencia, capacitación y concienciación.

- ¿Qué nivel de conocimientos tienen los trabajadores de la empresa en relación a la IC?
- Competencias informacionales de los empleados de la empresa.
- ¿Cómo gestiona el procedimiento de formación en curso en lo relacionado con búsqueda y análisis de información?
- ¿De qué infraestructura de IT dispone la organización?
- ¿Qué potenciales incentivos de motivación de los trabajadores podrían articularse para que se sumen al proceso de Inteligencia?

Identificación de las necesidades de Inteligencia Estratégica y Operacional.

- ¿Qué procesos de negocio requieren en su opinión del Sistema de Gestión de la IC?
- ¿Cuáles son las necesidades de Inteligencia de los distintos procesos?
- ¿Cuál de ellos debería tener atención prioritaria para el Sistema de Gestión de la IC?
- ¿Considera necesario para su organización la monitorización en continuo del entorno, o únicamente el soporte a la toma de decisiones operacionales?

Planificación y control de proyectos de Inteligencia.

- ¿Cuál es el procedimiento actual de gestión de proyectos?
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de un Director de proyectos? ¿Y sus competencias?
- ¿Cuál es el procedimiento actual de gestión de la cartera de proyectos?

Obtención de información fiable y creíble.

- ¿Se han identificado las fuentes de información documental más relevantes para la empresa?
- ¿Se conocen las fuentes de información (formales o informales) disponibles sobre los competidores, la tecnología, el mercado, las regulaciones, etc.?
- ¿Se han identificado las fuentes de información humana más relevantes para la empresa? ¿Se documenta, analiza y distribuye la información obtenida a partir de tales fuentes?:
- ¿Se piden informes o búsquedas a centros externos cuando no se puede acceder a ciertas informaciones desde la empresa?
- Antes de participar en una feria o evento sectorial, ¿suelen detallar informaciones sobre los participantes y sus productos y planificar su asistencia?
- ¿Se realiza un informe/ficha/resumen después de visitar a clientes y proveedores importantes?

Análisis y puesta en valor de la información.

- ¿Se han adoptado recientemente decisiones que con información y análisis hubieran sido diferentes?
- ¿Se piden informes o búsquedas a centros externos cuando no se puede acceder a ciertas informaciones desde la empresa?
- ¿Se incluyen comentarios o notas de personal experto de la empresa cuando se detectan informaciones de especial relevancia?
- ¿Existen procedimientos definidos para el análisis de las informaciones obtenidas?

Difusión del conocimiento.

- ¿Existen mecanismos de difusión por correo electrónico o por mecanismos de compartir ciertos documentos en la intranet?

- ¿Existen herramientas avanzadas para compartir e intercambiar informaciones (novedades) sobre los productos, los clientes, los proveedores, la tecnología, etc.? ¿p.ej. un espacio en la intranet?
- ¿Existen herramientas avanzadas para permitir el debate sobre una noticia o documento que se ha compartido? ¿p.ej. listas o grupos de usuarios para intercambiar mensajes sobre un tema, foros, pegar notas, o similar?
- ¿Existe algún mecanismo avanzado para la distribución automática de ciertas categorías de informaciones de modo personalizado, según perfiles de interés?

Métodos y herramientas.

- ¿Se emplean técnicas para el análisis interno? ¿Cuáles?
- ¿Se emplean técnicas para el análisis del entorno? ¿Cuáles?

Protección de la documentación, la información y el conocimiento.

- ¿Se ha redactado un procedimiento o política de privacidad para identificar con facilidad qué tipo de informaciones deben clasificarse como reservadas?
- ¿Se almacena la información en alguna base de datos, repositorio o Sistema informático compartido?
- ¿Hay algún responsable encargado de garantizar la calidad de la información almacenada en todo el procedimiento?
- ¿Se hacen acciones de Contrainteligencia como desviar la atención de la competencia a cuestiones no relevantes o encubrir informaciones de alto valor para que no las capten?
- ¿Existen cláusulas de confidencialidad con los trabajadores?
- ¿Se firman compromisos de confidencialidad con los clientes y con los proveedores?

Contrato a terceros.

- ¿En qué términos y circunstancias subcontrataría la planificación y/o la Gestión de la IC?
- ¿Cuáles serían los aspectos claves a efectos de selección, dirección, control y evaluación de proveedores de IC/VT?

Seguimiento y medición.

- ¿De qué Sistema de Gestión de indicadores dispone actualmente la organización?
- ¿Qué procedimiento se utiliza para su seguimiento?
- ¿Qué indicadores considera que sería relevante utilizar para asegurar la gestión eficaz y eficiente de la IC?

Control.

- ¿Qué procedimiento se utiliza para la gestión de las no conformidades?
- ¿Sigue algunas acciones preventivas o correctivas?

Auditoría del Sistema de Gestión.

- ¿Cómo se gestionan actualmente las auditorías de los Sistemas de Gestión implantados en la organización?
- ¿Se realizan auditorías internas o externas?

- ¿Se toman referencias normativas internas o externas?

Revisión del Sistema para su mejora continua.

- ¿Cómo se gestionan actualmente las revisiones de los Sistemas de Gestión implantados en la organización?