
Caso de estudio

PID_00280555

Héctor Izquierdo Triana

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



**Héctor Izquierdo Triana**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). Ejecutivo MBA (ie) nº 1 de la promoción. Abogado (Licenciado en Derecho, Ciencias Económicas y Empresariales ICADE E-3). Master en Investigación en Economía (ICADE). Alférez Sefocuma, destino (Segunda Bis). Ha desarrollado su carrera profesional simultaneando 3 áreas:

- Directivo: Grupo Unión Fenosa Gas, Renfe Operadora, Votorantim Cimentos, Hospiten y SEGIPSA (Sociedad Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio).
- Docente: Profesor Asociado en el Instituto de Empresa, ICADE y Deusto. E impartido clase en NDU (Líbano), Kedge y BEM (Francia), St. Xavier College (India), Insper-ie (Brasil), Aramco e Islamic Development Bank (Arabia Saudía), ie-Empresas Familiares (México).
- Investigación: Subdirector de la Escuela de Inteligencia Económica de la UAM. Director del Observatorio de Inteligencia Económica y Competitiva de Mesías-Inteligencia Marca España. Director del Manual de Inteligencia Económica y Competitiva (Tirant lo Blanch 2018). Miembro del Comité Editorial del Journal of Economic & Business Intelligence.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Eva Ortoll Espinet

Primera edición: febrero 2021

© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Autoría: Héctor Izquierdo Triana, 30 de septiembre 2020, revisiones posteriores Eva Ballesté Morillas

Producción: FUOC

Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Las vacaciones de los empleados como HUMINT (I).....	7
1.1. Servicio de Trenes Transildivos	7
1.2. Japón	11
1.3. Inteligencia competitiva	14
1.4. Estrategia	19
1.5. Concurso	23
1.6. Preguntas para debatir en clase	24
2. Las vacaciones de los empleados como HUMINT (II).....	25
Bibliografía.....	27

Introducción

Una empresa que ha vivido como monopolista se encuentra ante la inminente entrada de competidores en su mercado. Su margen de actuación frente a ellos es pequeño ya que seguirán existiendo regulaciones en los precios y calidad de Servicio de sus productos. Si quiere diferenciarse y sobrevivir en un nuevo entorno competitivo debe conocer qué han hecho otras empresas similares ante esta situación, así como buscar la manera de aplicar las medidas adecuadas.

Objetivos

1. El lector del caso debe conocer la necesidad de adaptarse de una zona de confort a un entorno competitivo, detectar sus puntos fuertes y debilidades y buscar una diferenciación sostenible en el largo plazo.
2. Es relevante la búsqueda de factores facilitadores e inhibidores para la aplicación de medidas de implementación de inteligencia competitiva en la organización.
3. Se deben buscar fuentes de información aplicadas al caso y el análisis y conversión en inteligencia de las mismas para la adecuada toma de decisiones.
4. Establecer medidas de evaluación tanto cualitativa como cuantitativa de las medidas de inteligencia aplicadas.

1. Las vacaciones de los empleados como HUMINT (I)

1.1. Servicio de Trenes Transilvania

Hasta la fecha el Servicio de Trenes Transilvania (STT) había sido un monopolio en el transporte ferroviario del país. Desde su creación, tras la Segunda Guerra Mundial, fruto de la nacionalización y posterior fusión de las tres compañías ferroviarias repartidas geográficamente en el país (Red Sur responsable de la zona cercana al mar Negro, Servicios Centro que operaba en la capital y zonas adyacentes y Transportes Ferroviarios Norte que controlaba la rivera norte del río Nema y los distritos montañosos de la cordillera Negra) había gozado de las ventajas, y también desventajas, de operar como un monopolio.

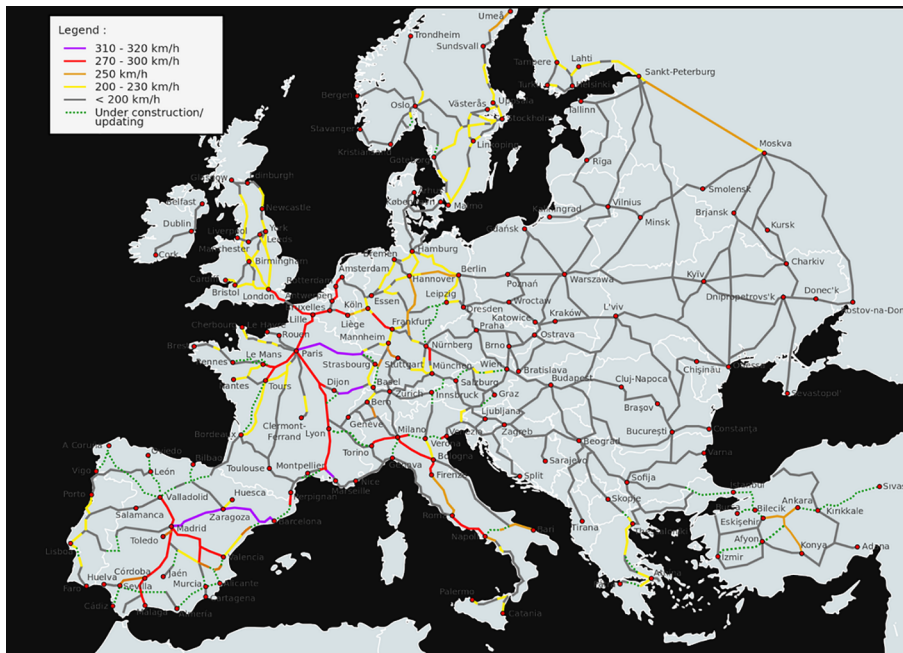
STT fue un proyecto personal del mariscal Esteban Marí, alias «el Tuerto». Durante la Segunda Guerra Mundial lideró la resistencia tanto contra Alemania en los primeros años de la guerra como contra la Unión Soviética tras la caída del Frente Oriental manteniendo una delicada pero fructífera independencia de los bloques creados durante la Guerra Fría. Aunque geográficamente se encontraba tras el telón de acero su estatus era especial y mantenía unas cordiales relaciones con Occidente. «El Tuerto» (la pérdida de su ojo izquierdo se había producido en una fallida operación militar de rescate de partisanos contra un cuartel de la Gestapo en 1943) era muy venerado por sus conciudadanos. Conocedor de las diferencias culturales y religiosas del país vio en el fomento de las infraestructuras un medio de unir a la población y eliminar los riesgos secesionistas y las centenarias disputas entre los pueblos de la montaña y los costeros. Por ello, durante la década de los años cincuenta y sesenta se produjo un fuerte impulso de la conectividad del país muy por encima de los países colindantes que no solo creó un sistema ágil sino también el fomento de una industria de fabricación de material rodante que exportaba al resto de mundo. Las líneas fueron mejorando con los años adaptándose a la Alta Velocidad a partir del año 1998 con motivo de la celebración de los Juegos del mar Negro.

Las líneas seguían un ancho UIC (Unión Internacional de Ferrocarriles), es decir un ancho de vía de 1.435 mm que es el que tienen implantado más países en el mundo, y estaban organizadas en un eje norte-sur con ramificaciones en la zona norte hacia la cuenca minera de Urs y en la zona centro alrededor de la capital Cjez (también llamada Kisev durante los años de influencia soviética), mientras que en la zona sur confluían en el puerto de Salev. El transporte en la zona norte era principalmente de mercancías (carbón y hierro que se extraía en la cuenca minera de Urs) y que se transportaba hacia los altos hornos de Cjez, que lo convertían en acero que posteriormente transportaban hacia el puerto de Salev. En el norte el transporte de viajeros era pequeño debido a la geografía del lugar: altas montañas, pronunciados valles y una población muy

diseminada que no rentabilizaba la inversión en infraestructuras ferroviarias. Por el contrario, el transporte en la zona centro era principalmente de viajeros que acudían desde las distintas ciudades dormitorio a trabajar a la capital o que se conectaban con el puerto de Salev, que además de centro logístico también servía como principal lugar de vacaciones no solo de la población local, sino también de un turismo incipiente que combinaba unos días de playa en el mar Negro con visitas en tren a la capital para visitar la ciudad y las iglesias ortodoxas recientemente reconocidas como patrimonio de la humanidad por la Unesco, las cuales también recibían una continua y creciente peregrinación de fieles gagaúzos (grupo étnico túrquico mayoritariamente cristiano ortodoxo) tras el descubrimiento de los restos del patriarca Anselmo en la Basílica Roja de Cjez.

Poco después de la entrada de Transilvania en la Unión Europea en el año 2005 se produjo el principal cambio con la segregación en dos organizaciones separadas entre el Servicio de Trenes Transilavos (STT), que continuaría solo como operador ferroviario, y el Gestor de Activos de Transporte Transilavos (GATT), como gestor de las infraestructuras. Por un lado, GATT era el propietario de los aeropuertos, el único gran puerto del país que daba al mar Negro, las autopistas y la red de transporte ferroviario. Asumía las inversiones para su desarrollo y mantenimiento preventivo y correctivo y se financiaba, además de fondos públicos, de los distintos cánones y peajes de las empresas que usaban sus activos, principalmente de las compañías aéreas, las navieras y del Servicio de Trenes Transilavos (STT). Esta segregación, unida a un plan de jubilaciones forzosas, causó distintos problemas en los recursos humanos de la empresa. En los meses posteriores, no solo se llevaron a cabo distintas huelgas sino que aumentó la rotación voluntaria de empleados claves que abandonaban la organización.

Figura 1. Mapa de las líneas ferroviarias



Fuente: Wikipedia (2019). [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020].

La mayor parte del material rodante era de fabricación de la también empresa nacional Diseños Industriales Transildivos (DIT) que en el año 2006 salió a bolsa y que en la actualidad el Gobierno de Transilvania tenía un 10 % de la empresa tras irse deshaciendo de su participación en sucesivas ampliaciones de capital. Aún mantenía una controvertida acción de oro que le permitía ejercer un derecho de veto en algunas operaciones. El principal accionista con un 20 % de la empresa era la empresa alemana Sigux, que aportó un importante I+D+i para el desarrollo de la Alta Velocidad.

En el año 2010 comenzó la liberalización del transporte en mercancías, lo que hizo que STT se organizase en una corporación donde la sociedad matriz tenía la estructura directiva, así como de soporte y de dos filiales: una de transporte de viajeros y una de transporte de mercancías. Cada una de las filiales tenía su propio material rodante (locomotoras, coches, vagones, etc.) y sus propios talleres encargados del mantenimiento. Desde entonces la cuota de STT en el transporte de mercancías había bajado desde el 100 % hasta el 80 %, siendo la empresa alemana Sigux la que le había comido más cuota con un 15 %, el otro 5 % estaba repartido en pequeños operadores locales, principalmente constructores, para pequeños traslados. La liberalización no había supuesto un incremento de las mercancías transportadas en el mercado y ello era algo que preocupaba para cuando llegase la liberalización del transporte de viajeros.

El año 2021, en línea con lo establecido por la Unión Europea, suponía la entrada de nuevos competidores en un proceso de liberalización del mercado de viajeros. La entrada sería paulatina y de este modo durante los años 2021, 2022 y 2023 habría dos nuevos incumbentes que accederían, vía subasta, al 15 % de los *slots* (reserva de tiempo para realizar un trayecto) para que durante

los años 2024 y 2025 entrase un tercer incumbente y accediesen al 30 % y a partir de 2025 entonces las cuatro empresas podrían competir libremente en todos los *slots*.

STT estaba preocupado por el nuevo escenario, la experiencia de la liberalización en el transporte de mercancías le hacía ver que la pérdida de cuota no siempre podría compensarse con un aumento de la cuota de mercado. Asimismo, la aparición en el año 2020 de la pandemia de la COVID-19 había supuesto un descenso del transporte en viajeros: tanto por una reducción de la producción en el país como por el miedo al contagio de los pasajeros que acababan optando por otros medios de comunicación como el automóvil o de conexión como el teletrabajo (lo cual afectaba principalmente a los traslados por la zona centro). Independientemente que se encontrase cura para la pandemia, sí se estimaba que se generase un efecto recuerdo entre los usuarios que a corto y medio plazo utilizaran otros medios de transporte, así como de cambios de hábitos laborales que redujesen los movimientos.

No parecía por tanto que la competencia fuera a aumentar el tamaño del mercado de viajeros que se había obtenido en los próximos años con la liberalización. Además, los incumbentes que se habían postulado para entrar en el mercado de Transildavia eran empresas muy potentes: una de ellas la empresa alemana Sigux, quien ya se había convertido en el principal competidor del transporte de mercancías, así como en el principal accionista del fabricante de material rodante Diseños Industriales Transildavos (DIT). El otro incumbente era la empresa de capital turco Galeina que se había unido con un grupo de industriales del acero Transildavos, con lo que tenía influencia en el sector industrial local, así como en la minoría gagútica que suponía el 10 % de la población local y que servía también de huésped de los peregrinos que se recibían principalmente desde Bulgaria, Moldavia, Turquía y Ucrania para venerar los restos del patriarca Anselmo en la Catedral Roja de Cjez.

STT tenía poco tiempo para adaptarse paulatina pero inexorablemente a un entorno que iba a convertirse cada vez más competitivo. Hasta la fecha había gozado de una posición monopolística que le había relajado en el servicio ofertado a sus clientes, asimismo su cuenta de resultados era alimentada por parte del Estado por subvenciones y ayudas con incrementos de las tarifas o de reducciones en los cánones al Gestor de Activos de Transporte Transildavos (GATT). De modo que la presión en la cuenta de resultados no había sido tradicionalmente la principal preocupación del equipo directivo de STT sino el articular un medio de conexión dentro del país que le sirviese de cohesión tal como el mariscal Esteban había diseñado mientras gobernó el país. No obstante, la entrada en la Unión Europea y especialmente el proceso de liberalización iba a cambiar la situación drásticamente.

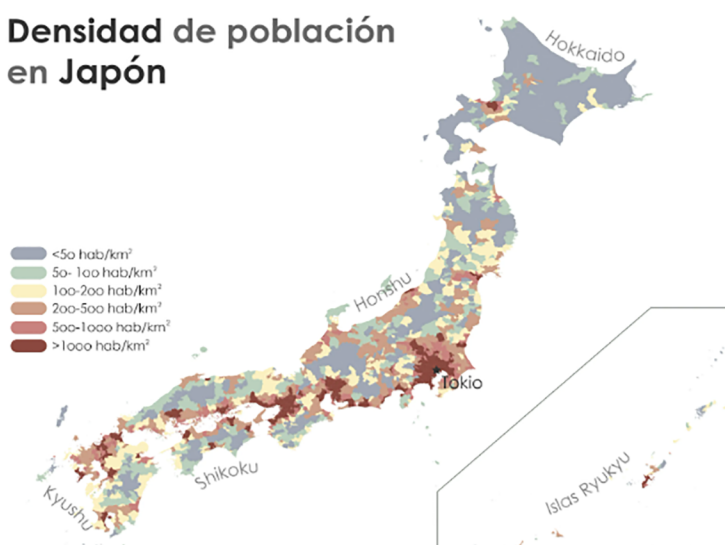
Como fabricantes de material rodante Transilvania era un país de referencia, pero ¿lo sería igual en la operación de pasajeros?, ¿sería capaz de proteger su cuota de mercado o sucumbiría ante el poder económico de los nuevos incumbentes?

1.2. Japón

Izcaray miraba a través de la ventana del despacho que estrenaba como recién nombrado presidente de STT, sabía de los retos a los que se enfrentaba la compañía y recordaba las últimas semanas de estrés desde que su nombramiento le sorprendió durante sus vacaciones en Japón. Siempre le había impresionado el país nipón. Como un territorio con pocos recursos naturales, ausencia de petróleo y de los principales minerales, diseminado en 6.800 islas, con una orografía montañosa que cubre el 75 % del país, lo que dificulta el cultivo con una importante cordillera que cruza de norte a sur la principal isla: Honshū, por no hablar de los riesgos de terremotos y en menor medida, pero no por ello menos impresionantes: tsunamis, tornados. Con una población de 126 millones de habitantes lo que daba una densidad de 334 habitantes por kilómetro². Y, en esas condiciones se había convertido en la tercera potencia económica mundial por Producto Industrial Bruto (PIB) tras EE. UU. y China. Un país que había estado cerrado a influencias extranjeras durante el periodo denominado «Shogunato» como régimen militar que desde el siglo XII había dominado el país y que en su tercera etapa el «Shogunato Tokugawa» (1600-1868) su aislamiento se incrementó hasta su eclosión con el Tratado de Kanagawa con EE. UU. en 1864 y la Revolución Meiji que supuso un acelerado cambio de una estructura feudal a una importante industrialización y modernización del país, y no tardó ya en la Primera Guerra Mundial en tener el más poderoso ejército de la zona.

Figura 2. Densidad de población en Japón

Densidad de población en Japón



Fuente: Oficina Estadística del Ministerio de Asuntos Internos y Comunicación (2010). Recopilado por Abel Gil Lobo (2017). [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020].

Siempre le había llamado la atención ver a turistas japoneses haciendo fotos de distintos objetos de Transilvania. No ya de edificios históricos o de monumentos reconocidos por la Unesco como patrimonio de la humanidad. Sino de objetos sobre los que Izcaray, acostumbrado a ellos, no prestaba atención: bancos para sentarse en un parque, carteles de publicidad, puertas en espacios públicos, etc. Entonces hacer una fotografía no era lo sencillo y barato que es hoy en día con los teléfonos móviles, así todo tenía esa imagen de turistas japoneses que no paraban de gastar el carrete de fotografías. Años más tarde, cuando Izcaray trabajaba en una empresa petrolera de Borduria del Sur comenzó a asistir como miembro de la Comisión de Auditoría en una filial que compartían como accionistas con la empresa japonesa Misushi. Ahí entabló una buena y duradera amistad con otro de los miembros de la Comisión: Nikita quien le explicó que, en ocasiones, detrás de esa idea pintoresca del turista haciendo fotografía había otra causa: el objetivo era aprovechar los viajes de vacaciones para conseguir información que pudiera ser utilizada por la empresa a la que pertenecían.

«Mira Izcaray», le decía Nikita en un macarrónico inglés, «mira al resto de miembros de la Comisión, provienen de distintos continentes, diferentes culturas, formación, entorno, pero en el fondo tienen las mismas preocupaciones que tú: cumplir sus objetivos y así cobrar el bonus anual, pagar la hipoteca, que sus hijos aprueben los exámenes, que sus parejas los quieran, tener salud e incluso que su equipo gane el próximo partido».

«Las empresas son iguales, en el fondo tienen los mismos problemas y buscan soluciones a ellas», «Japón tenía disciplina, organización, capacidad de trabajo, pero siglos de retraso en muchos aspectos y había que recuperarlos a marchas forzadas».

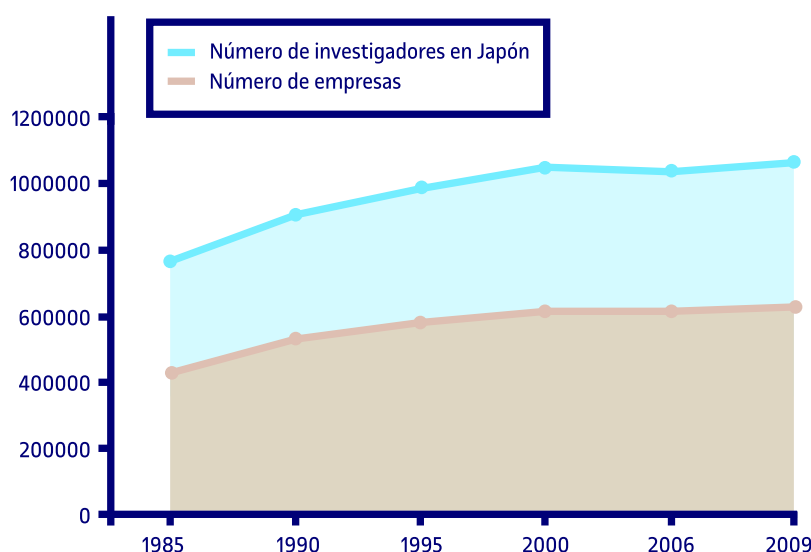
«Había que copiarlos, copiar lo bueno, lo que funcionaba por supuesto y desechar lo malo, lo que había triunfado en otros países donde ya se había testado y perfeccionado».

«Así lo hicimos y en unas pocas décadas nos convertimos en una potencia mundial. Y hoy en día, sus empresas grandes referentes como tercera potencia económica mundial en PIB».

«El empleado aspira a trabajar toda la vida en la misma empresa, es un honor para él ser miembro de Mitsubishi o de Toyota, crecer dentro de la organización y que se le reconozca su fidelidad. Sabe que si la empresa va bien le va a repercutir positivamente en su vida, por ello la defiende y busca la mejora continua».

«El empleado es nuestro primer investigador, nuestra primera vanguardia».

Figura 3. Número de investigadores en Japón por empresa



Fuente: (Pelegrín Solé; Jensana Tanehashi, 2011).

Nikita era un hombre especialmente educado, no había ningún atisbo de arrogancia salvo alguna desafortunada traducción de alguna palabra. Eso impresionó a Izcaray que comenzó a investigar en la materia, de este modo conoció de las corporaciones industriales como los *soga shoshas* de apoyo a la exportación y *keiretsu* con un componente científico de los mecanismos de inteligencia competitiva en las organizaciones para poder competir. De la necesidad de compartir información, por ejemplo, con los *zaibatsus* como distintas corporaciones empresariales que para poder cumplir la legislación antimonopolio de los EE. UU. funcionaban de modo independiente pero con muchísimos vasos comunicantes. De centros como el Japan Information Center of Science and Technology (JISCT), el Japan External Trade Organisation (JETRO) o el Ministry of International Trade and Industry (MITI). Todo ello con un apoyo público de arriba abajo (*Top Down*) para el fomento de la competitividad empresarial y por ende económica del país. Con un enfoque de tecnoglobalismo, de expansión hacia mercados exteriores, de una cultura de la información centrada en la importancia de la comunidad sobre la del individuo y con un grado importante de pertenencia y de fidelidad a la empresa basado en la consideración de tener un empleo para toda la vida en una misma compañía, así como de ir teniendo un sueldo en crecimiento según la antigüedad que se vaya cumpliendo en la organización. Donde cambiar de empresa, lejos de ser un modo de progreso profesional pudiera llegar a ser considerado negativamente.

Figura 4. Modelo japonés de inteligencia económica



Fuente: adaptación del 11ème plan de Francia. *Intelligence Economique* Recopilado de *Agencia de Información de la Diputación Foral de Bizkaia* (2007).

Y, en resumen, con la necesidad de conocer sobre qué ocurría más allá de las fronteras de Japón. Planificarse para poder captar esa información, obtenerla, analizarla y convertirla en inteligencia para hacer la empresa más competitiva, aumentar su influencia y proteger sus activos materiales e inmateriales.

1.3. Inteligencia competitiva

Eso llevaba a aplicar inteligencia competitiva. Pero ¿qué es inteligencia competitiva? Durante los últimos años se ha ido generando un incremento de las funciones de inteligencia competitiva en las empresas con el fin de fortalecer su competitividad en un entorno que el War College del U.S. Army definió como VUCA («V» *Volatility*, «U» *Uncertainty*, «C» *Complexity*, «A» *Ambiguity*). Este escenario es aún más VUCA con la pandemia de la COVID-19 y las consecuencias económicas y empresariales generadas, las pérdidas económicas históricas de la mayor parte de las empresas, la fuerte reducción del PIB y los procesos, entre otros, de relocalización, proteccionismo y desglobalización llevan a que dentro de este entorno vaya ganando peso en las organizaciones empresariales una inteligencia competitiva que se entiende como (CNI. Equipo económico, 2010):

«una herramienta de gestión o práctica empresarial que consiste en un proceso sistemático, estructurado, legal y ético por el que se recoge y analiza información que, una vez convertida en inteligencia, se difunde a los responsables de la decisión para facilitar la misma, de forma que se mejore la competitividad de la empresa, su poder de influencia y su capacidad de defender sus activos materiales e inmateriales».

Y que se distinguiría del concepto de *inteligencia económica*, similar en cuanto al proceso pero realizado, no tanto por el sector empresarial, sino por el sector público con el foco en la seguridad económica de un país y donde priman aspectos geopolíticos, geoeconómicos y geoestratégicos (Lorot, 2011).

La inteligencia competitiva no es un concepto nuevo. Desde hace siglos la empresa ha tenido que conocer qué hacían sus competidores, sirva como ejemplos como la República de Venecia en el siglo XIII regulaba en el *Capitolare de Fiolarii* de 1271, los mecanismos de protección de la industria del vidrio que era la piedra angular de la economía veneciana (Juárez, 2008), a través de fragmentación de fórmulas, selección y fidelización de los maestros artesanos, sanciones y mecanismos de control y retribución en los gremios, etc. Otro ejemplo es como en el siglo XVIII se publicaba en Suecia la revista *Den Goteborg Spionen* con el objetivo de informar sobre qué hacían otras potencias competidores (Escorsa; Maspons, 2001).

La implantación internacional no ha sido homogénea. Los países que tradicionalmente más han destacado han sido Japón, Alemania y Suecia. Países que, como poco, han sacado partido como potencias mundiales a sus recursos naturales. Posteriormente se han ido incorporando otros países como Estados Unidos y Francia desde los años noventa o España a lo largo de este siglo XXI, donde encontráis empresas como Telefónica, Eulen, Anthelix o Unión Fenosa Gas con departamentos de inteligencia en línea con empresas escandinavas como IKEA o Volvo. Los modelos de implantación han sido desde el apoyo público hacia lo privado *Top-Down* como es el caso de Japón, Corea del Sur, Francia, donde primaba la concepción de que la seguridad de un país incluía la seguridad económica y por ende la seguridad empresarial bajo el principio de que, si las empresas iban bien, la economía y en consecuencia el país también lo harían. No en vano, una caída drástica del PIB de un país, o un incremento del desempleo largo en el tiempo con la reducción de calidad de vida y pérdida de activos, expropiaciones por impago, peores coberturas médicas, etc. acaba generando también fallecimientos en la población por el incremento de enfermedades, suicidios, depresiones generados por las condiciones económicas como ha ocurrido en la crisis financiera del 2008-2014.

Otro de los modelos de implementación es desde lo privado hacia lo público *Bottom-Up* es el que el principio predominante era la libertad de mercado y por lo tanto la intervención pública favoreciendo a una u otra empresa supondría pervertir dicha libertad, por lo que han sido las propias empresas las que lo han ido desarrollando y el apoyo público se ha incorporado cuando se trataba de operaciones empresariales que, o bien agrupasen a un número de relevantes de empresas nacionales o estas compitiesen en un mercado extranjero y contra empresas no nacionales. Este es el caso del Reino Unido, Estados Unidos y Suecia. Finalmente os encontráis con modelos mixtos de unión entre lo público y lo privado en países como Alemania, Canadá o Israel y que es la tendencia mayoritaria en los últimos años.

La implantación de la inteligencia en los distintos países tiene en común el esfuerzo de aunar distintas partes implicadas en el proceso (Agencia de la Información de la Diputación Foral de Bizkaia, 2007): organismos públicos, patronales empresariales, diáspora de nacionales viviendo en otros países, conglomerados empresariales como los *chaebols* coreanos, sindicatos, centros de estudios extranjeros como el JETRO japonés, agencias privadas especializadas como la norteamericana Krol, universidades y centros docentes, la Escuela de Guerra Francesa y centros de investigación como el Center for Entrepreneurship & Business Creation de la Universidad de Estocolmo. Igualmente, dentro de la empresa en la búsqueda de fuentes de información internas (colaboradores, fondos documentales propios), externas (ferias, bases de datos), información nutritiva (consultoría, sindicatos, asociados) o información logística (clientes, proveedores) (Degoul, 1990).

Asimismo, todas plantean mecanismos de detección temprana de amenazas (Ansoff, 1975) también conocidas como *early warning signals* que busquen anticipar la materialización de riesgos que afecten a la organización. Estas alarmas se establecen no solo en el entorno de trabajo de la empresa, sino en una concepción extensa de esta, es decir en todos los grupos de interés afectados: cadena de suministro, clientes, reguladores, competidores, empleados. Se trata de anticipar qué puede ocurrir en el futuro y establecer mecanismos preventivos, paliativos y de influencia ante esos escenarios. Otra de las medidas es en la elaboración de DAFO que ayude a entender el medio y prevenir comportamientos (Palop, 2014). Otros aspectos, como recoge Ferrari (2007), son los de poder localizar proyectos que puedan generar oportunidades de negocio para la organización, ser capaz de poder adaptarse ante nuevos escenarios, analizar las oportunidades económicas que puede tener un destino y los mecanismos para ganar peso en este y potenciar el desarrollo de la innovación dentro de la organización como generadora de ventaja competitiva.

La implantación en las empresas se está llevando a cabo o bien con departamentos *ad hoc* específicos y con una posición jerárquica de *staff* de la alta dirección de la empresa, o bien con funciones transversales repartidas en distintos departamentos de la organización con un responsable en cada uno de ellos y reuniones periódicas mediante un comité de inteligencia. Esta última implantación es más sencilla al evitar un factor inhibitorio que es la oposición que desde distintas áreas pueda producirse al ocupar funciones que pudiesen tradicionalmente haber sido llevadas a cabo con anterioridad. Otro modelo es la subcontratación, así hay distintas empresas como PWC, Affinis, EMP Intelligence, Aqute Intelligence, Competia o China Institute of Competitive Intelligence que prestan sus servicios como consultores especializados si bien existen empresas que evitan su contratación debido al reto de gestionar la confidencialidad de la información estratégica especialmente sensible, con lo que en ocasiones se prefiera su gestión interna.

El proceso de trabajo de la inteligencia es lo que se conoce como el *Ciclo de inteligencia* con cuatro fases que a su vez se retroalimentan entre sí reiniciando y haciendo más concreto el ciclo (Velasco; Arcos, 2012) y que se basa en:

1) Definir las necesidades de inteligencia y planear las actuaciones necesarias que hay que llevar a cabo. En vuestro caso sería qué hacen otras empresas competidoras con el fin de aplicar mecanismos en STT.

2) Conseguir la información necesaria. A través de las distintas fuentes mencionadas anteriormente, desde filiales en países que se encuentren con el problema con antelación como el caso de China, hasta estudios científicos, cómo han actuado otras empresas, etc. Este proceso de obtención implica el discernir entre qué fuentes de información se pueden obtener y cuáles pueden suponer fuentes tóxicas de contrainformación y cuáles no son necesarias para evitar la infoxicación y no poder analizar por tener un exceso de información. Os encontráis en un entorno de sobreinformación (Erickson; Rothberg, 2013) de fácil acceso a través de Internet y donde se ha generado un gran número de *fake news* que pueden influir en la opinión pública. Otro aspecto es la relación entre la cantidad y la calidad de la información (Olier, 2013) en búsqueda del conocimiento que permita un adecuado análisis.

Figura 5. Combinación entre cantidad y calidad de la información



Fuente: Olier (2013).

3) Analizar dicha información convirtiéndola en inteligencia mediante las distintas técnicas de análisis (Fleisher; Bensoussan, 2007) (competitivo, empresarial, entorno, evolutivo, estadístico de probabilidades y financiero). Donde cobraría especial importancia la relacionada con la competencia (fuerzas, análisis modelo de negocio, *benchmarking*, 7s de McKinsey, etc.) y con lo evolutivo (juegos de guerra, análisis de líneas del tiempo y eventos, análisis historiográfico, fijación de alertas e indicadores).

En esta fase del ciclo es especialmente relevante la identificación de los sesgos que pueden impedir un adecuado análisis, bien porque haya un sesgo de confirmación (Brasfield, 2009) basado en tratar de centrarse solo en aquellos datos que demuestren lo que el analista está buscando o el sesgo de autoconfianza (Rieber, 2004) dándole mayor puntuación a los autoanálisis que se hagan confiando en que sean especialmente buenos. Un ejemplo es la percepción de riesgo de contagio de la COVID-19 a la hora de coger el tren, en avión y los distintos planteamientos entre empresas que lo prohíben a sus empleados salvo que sean viajes de trabajo esenciales, así como ello puede afectar a los viajes de turistas o peregrinos a destinos donde existen otros medios de transporte.

4) Difundir la inteligencia a los órganos de decisión mediante los distintos productos de inteligencia y clasificándola, no solo en el alcance y nivel para su acceso, sino con base en la precisión y credibilidad de las fuentes utilizadas para puntuar el nivel de inteligencia obtenida, en un entorno donde el factor tiempo es especialmente relevante a la hora de la toma de decisiones. La difusión implica definir quién es el destinatario de esta, el cuándo recibirla y el cómo realizarla, tanto en el medio de difusión, en la frecuencia y en el idioma y nomenclatura que se aplique en el documento.

Y todo ello dentro del marco legal. Se puede asociar erróneamente la inteligencia competitiva a una actividad ilegal producto del imaginario colectivo cinematográfico. No es desde luego su objetivo. Se trata de una práctica empresarial que cada vez más las empresas van aplicando en sus organizaciones. La obtención de información de una manera ilícita entraría dentro del concepto de espionaje industrial, actividad penada en los distintos marcos regulatorios y que supondría sanciones no solo desde un punto de vista económico sino también en su reputación. La mayor parte de la información es pública (fuentes blancas) es más un esfuerzo por obtenerla y poder analizar dicha información que por realizar ninguna activada ilícita (Werner, 1994).

La protección es recogida en el ordenamiento jurídico en el Código Penal de 1995, la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia y Ley 3/1991 de Competencia Desleal. Mientras que a nivel público en la Ley orgánica 5/2005 de Defensa Nacional y la Ley orgánica 2/2002, de 6 de mayo fijando la figura de un magistrado nombrado por el Consejo General del Poder Judicial sobre «inviolabilidad del domicilio y secreto de las comunicaciones». En el sector de seguridad privada en la Ley 23/1992, de 30 de julio, de Seguridad Privada y su posterior Real Decreto 1628/2009 y el Convenio Colectivo de 1 de enero 2009, mientras que en el entorno internacional se detectaron regulaciones como la norteamericana Federal Law Economic Espionage Act de 1996 o la Patriot Act sobre la transmisión de información público-privada previa evaluación del Committee of Foreign Investment. Además de la regulación externa, las empresas también fijan medios de regulación interna con sus códigos éticos que establecen, como se recoge en la obra *Code of Ethics: The Intelligence Community*, mecanismos que comprometan a la organización y a los distintos grupos de interés relacionados cuáles son los límites para acceder y compartir

información en las distintas organizaciones empresariales y cuáles podían ser los conflictos de intereses que pudiesen surgir y cómo se debería actuar ante ellos.

Así que Izcaray tuvo una idea, llamó a Vincent, un antiguo periodista que se encargaba de la comunicación de STT y le planteó un proyecto para tratar de aprender lo más rápidamente posible y aumentar la competitividad de la empresa. El proyecto lo llamó «Sé el empleado 007 de STT».

1.4. Estrategia

La estrategia fue la siguiente: a los empleados de STT se les incentivaba que en sus vacaciones hicieran fotografías de aquellos aspectos que la empresa consideraba claves para la organización y que resolviesen problemas a los que previamente otras compañías ferroviarias se habían enfrentado con éxito. Para ello el primer paso fue elaborar un listado de prioridades sobre las que focalizarse los empleados.

Para elaborar este listado se creó un comité de especialistas pluridisciplinar formado por empleados de distintas áreas: maquinistas, interventores, oficinistas, publicistas, arquitectos, psicólogos, etc.

Figura 6. Interior de tren



Fuente: Kusano Keichirō (2018). [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020]. <www.nippon.com>.

Por ejemplo, una de ellas era el tener algún coche dedicado a los niños que sirviera de guardería o que les hiciera el viaje más cómodo especialmente en recorridos largos. Este modelo implantado había tenido mucho éxito en los barcos de pasajeros que salían desde Transilvania en el mar Negro convirtiéndose en uno de los principales atributos valorados por los clientes. De hecho, era algo que otros operadores ferroviarios se habían planteado.

Otro de los retos era cómo comunicar a los pasajeros la posibilidad de usar un coche silencioso que permitiese que los pasajeros que por motivo laboral utilizasen el tren para desplazarse a primeras horas de la mañana pudiesen

descansar sin tener ruidos de los otros pasajeros. Esta comunicación debía ser clara, de modo que pudiera entenderse independientemente del idioma que hablase el lector y que cubriese los principales orígenes de ruido: teléfonos móviles, ordenadores, música, conversaciones altas, etc.

Figura 7. Anuncio de coche silencioso



Fuente: MTA (2018). [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020]. <http://web.mta.info/mnr/html/quiet_cars.html>.

Otra de las líneas de investigación era sobre el concepto de *lujo del transporte* y sobre los atributos que los pasajeros estarían dispuestos a valorar y que asimismo pudieran encajar en la cultura local. Estos atributos ganaban más peso cuando se trataba de viajes de larga duración donde aportar mecanismos de descanso fuera un atributo valorable. El reto además era adaptar esos espacios según las horas del trayecto y los destinos del tren, así no eran las mismas necesidades las de los pasajeros cuando el motivo del trayecto era laboral de ida o era de vuelta, incluso si este era por motivo de trabajo o de ocio o de la distancia del recorrido.

Figura 8. Interior de tren



Fuente: redacción La Vanguardia (2014). *Japón estrenará un tren con tatami y baño relajante para pies en su interior*. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020]. <www.lavanguardia.com>.

La llegada de turistas los cuales mayoritariamente no hablaban las distintas lenguas oficiales de Transilvania implicaba también medidas para poder dirigirlos y trasladarlos dentro de las estaciones, era por tanto necesario buscar soluciones normalmente con colores y número que fueran fáciles de entender y, en consecuencia, de canalizar los flujos de movimiento.

Esta situación tenía más peso aún con la pandemia de la COVID-19. ¿Cómo organizar las estaciones para que se cumplieran los protocolos de seguridad sanitaria sin que ello ralentizase el movimiento de los pasajeros? Estas medi-

das podrían encontrarse no solo en estaciones de tren sino también en aeropuertos o puertos. El control de las tarjetas de embarque antes de entrar en las estaciones reduciendo así el número de personas en las estaciones a lo estrictamente necesario, la toma de temperatura, zonas de aislamientos cuando se detectase algún caso sospechoso, el mantenimiento de distancias de seguridad y la señalización de las marcas que garantizase esas distancias eran ejemplos de cuestiones que surgían y a las que muchas otras compañías ferroviarias, tanto operadores como gestores de sus infraestructuras se enfrentaban. Conocer qué se hacía en otros países además facilitaba las prácticas de los pasajeros internacionales cuando estas se convertían en algo habitual en el transporte, lo que agilizaba el aprendizaje y la implantación de las medidas a llevar que había que cabo.

Figura 9. Panel de señalización



Fuente: Angela Olea (2019). [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020] <www.comivajeros.com>.

En esa línea de investigación se encontraban los peregrinos fieles gagaúzos que se dirigían desde distintos países hacia los lugares de culto y que, en ocasiones seguían un protocolo de visitas siguiendo un orden determinado, lo cual facilitaba el anticiparse a las necesidades que tienen. Aspecto que también suponía organizar lugares de culto para rezar en las principales estaciones de la ruta de peregrinaje, como ya se estaba llevando a cabo con las mezquitas que tenían algunas estaciones del país.

Figura 10. Panel de señalización

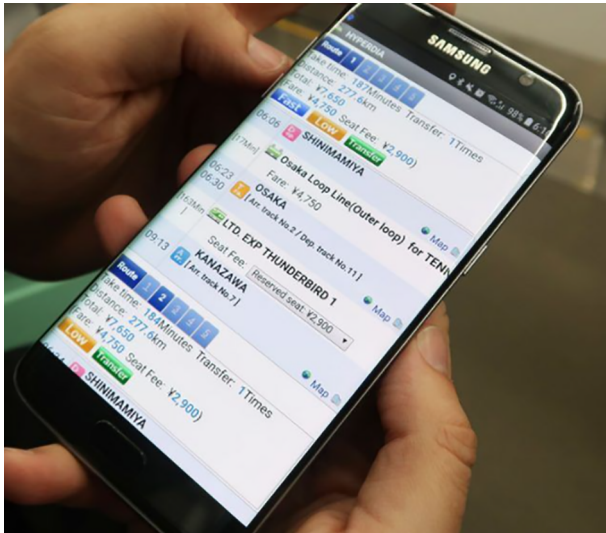


Fuente: Angela Olea (2019). [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020]. <www.comivajeros.com>.

Los tiempos actuales implicaban medidas de conectividad mediante aplicaciones informáticas que facilitasen la información necesaria a los pasajeros con la mayor rapidez y actualización posible. ¿Qué aplicación usan los futuros competidores de STT? ¿Daría tiempo de conocerlas a tiempo, difundirlas e implan-

tarlas para que se conviertan en una ventaja competitiva para la empresa? El esfuerzo era ahora conocer los distintos productos y su eficiencia a través de los empleados.

Figura 11. Aplicación para trenes



Fuente: Angela Olea (2019). [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020]. <www.comivajeros.com>.

Las zonas de confort en los trenes se habían convertido en otra de las preocupaciones de STT, se trataba de vender el tren no solo como un medio de transporte sino como una experiencia en la que compartir y disfrutar. ¿Pero cómo decoraban los trenes los competidores y quizás futuros incumbentes para hacer sentir a los pasajeros como si estuviesen en casa?

Figura 12. Foto interior de tren



Fuente: Marketing Directo (2019). *IKEA transforma el metro japonés en un colorido salón para hacer sentir a los pasajeros como en casa*. [Fecha de consulta: 22 de septiembre de 2020]. <www.marketingdirecto.com>.

Estas eran algunas de las líneas de investigación propuestas por la compañía, pero también existían aspectos más técnicos que también suponían una preocupación. Por ejemplo, la gestión del equipaje, los espacios de carga de estos en los coches para optimizar el espacio y no generar accidentes a los pasajeros por la caída del equipaje. Otras líneas iban sobre la limpieza de los cristales de los coches, medidas de protección contra grafitis, uso de los coches como elemento de publicidad móvil, la gestión de elementos de ocio (televisiones, música ambiental), el tipo de mensajes por megafonía y los tonos de llamada,

el uniforme de los interventores, los mecanismos de venta de productos de alimentación (especialmente en momentos de pandemia donde podían aplicarse restricciones de espacio en el coche bar).

1.5. Concurso

Instrucciones del concurso:

- Los participantes de este concurso pueden ser no solo empleados sino también familiares.
- Se deben realizar fotografías sobre las líneas de investigación que la empresa ha entendido como relevantes. No obstante, se crea una categoría de «otras líneas» que servirá para aquellas otras temáticas que puedan ser especialmente relevantes no incluidas en las líneas previstas.
- Las fotografías deben llevarse a cabo en lugares públicos sin que se pueda identificar a ninguna persona. Este factor es muy importante para evitar problemas de protección de datos o de seguridad de las instalaciones.
- Las fotografías deben tomarse con la suficiente resolución para poder mostrar la información necesaria.
- Se ha creado un buzón 007@set.ts donde enviar las fotografías.
- Se ha constituido un jurado formado por empleados de distintas direcciones de la compañía. El listado de miembros del jurado se encuentra en la intranet y la web de la empresa. Este jurado no solo analizará y procederá a reconocer al empleado con un premio, sino que direccionará las fotografías al departamento de la empresa que pudiera analizar la información y proceder si así lo considerase a su implantación.
- Las fotografías que se elevan al jurado no muestran su autoría con el fin de evitar que el jurado pudiera estar condicionado.
- Para cada categoría habrá un primer, segundo y tercer premio consistente en el primer caso, en un viaje para dos personas en el tren hotel de lujo que tiene STT y que recorre durante cinco días las zonas de castillos del norte. En el segundo premio una cámara de fotos último modelo y en el tercer caso un bono de diez cenas para dos personas en cualquier coche restaurante de STT para utilizar durante el próximo año.

Os encontráis ante una inteligencia que procede del trabajo de las fuentes humanas (empleados y familiares de los empleados) mediante imágenes tomadas por dispositivos (cámaras fotográficas o móviles). ¿Funcionaría?

1.6. Preguntas para debatir en clase

- 1) ¿Participarían los empleados en el concurso?
- 2) ¿Llegarían buenas ideas para aplicar en la empresa?
- 3) ¿Cuáles serían los factores facilitadores para que la estrategia funcionase?
- 4) ¿Cuáles serían los factores inhibidores para que fracasasen?
- 5) ¿Serían replicables estas medidas en la organización en la que trabajáis o habéis trabajado?

2. Las vacaciones de los empleados como HUMINT (II)

La participación de los empleados fue muy baja, mucho más de lo esperado. Así que Izcaray solicitó que se investigase qué podía haber hecho fracasar las medidas aplicadas. Algunas de las conclusiones que se llevaron fueron las siguientes:

- **Lealtad a la empresa.** Como se indicaba previamente con Japón, el compromiso del empleado con la organización es un factor relevante. STT había estado sufriendo un periodo de huelgas desde la segregación entre el operador y el gestor de las infraestructuras y de jubilaciones forzosas que habían aumentado el distanciamiento entre la empresa y la masa salarial. Los empleados no sentían que en sus vacaciones debían dedicar tiempo a «seguir trabajando» para la empresa.
- **Confianza en los procesos y concursos.** Pese a los esfuerzos del mariscal Esteban Marí de unificar el país, Transilvania ha sido un territorio históricamente castigado por guerras, la desconfianza en los poderes centrales y en el nepotismo entre las distintas etnias hacen que la percepción de transparencia en los procesos sea baja y eso no anime a concursar.
- **La cultura del país.** El factor de identidad nacional que ha sido importante en algunos referentes de la inteligencia competitiva a nivel mundial como Alemania, Suecia, Francia, Corea del Sur o la citada Japón. Por el contrario, Transilvania es un conglomerado de etnias repartidas entre varios países y que perdió el factor aglutinador que supuso la lucha contra los invasores durante la Segunda Guerra Mundial, la Guerra Fría y un liderazgo carismático.
- **Ausencia de información específica.** Como factor inhibidor no se desarrolló información específica de los países que se querían visitar por parte de los empleados de modo que pudiese especializarse en aquellos aspectos más útiles para la empresa.
- **Definición a los empleados sobre mayor detalle de las temáticas que fuesen relevantes para la empresa** y que así el empleado pudiese afinar más sobre qué investigar. La concepción de que la estrategia es confidencial y no compartir al menos aspectos básicos genera que los recursos y capacidades de la organización no estén alineados a los objetivos que deben conseguirse.
- **Fecha de la campaña.** También fue inhibidor la fecha en la que realizar la campaña. Implicaba la realización de viajes en un momento de pandemia mundial, lo que ralentizaba el movimiento internacional de los em-

pleados y lo reducía a países limítrofes que, por otro lado, eran ya los más conocidos en cuanto a medidas para aplicar en el sector ferroviario.

- **Mecanismos de información.** Un factor facilitador fue la implantación de mecanismos para informar a los empleados mediante la página web, la intranet y correo electrónico de preguntas.
- **Creación de equipos pluridisciplinarios.** También fue un factor facilitador la creación de equipos pluridisciplinarios que incluían especialistas de distintas áreas que generan una visión más integral de las necesidades de la empresa.
- **Carencia de formación.** Como aspecto de mejora para el futuro, se detectó la carencia de realizar formación a los empleados sobre cómo realizar las fotografías, qué tipo de ángulos o qué detalles destacar, así como el marco legal que les indicase qué podían y qué no podían hacer.
- **Percepción del empleado en la aplicación de medidas.** Otro factor facilitador para posteriores acciones es la percepción por parte del empleado en la aplicación de las medidas. Por el cual el empleado percibe que el esfuerzo realizado merece la pena, no solo por el premio recibido, sino sobre todo por el sentimiento de utilidad y de realización del empleado de ver que sus propuestas se materializan y mejoran la organización donde trabaja.
- **El fomento de la cultura de inteligencia** se plantea clave en STT, la necesidad de convencer a los empleados de las amenazas a las que se enfrenta la empresa con un entorno mucho más competitivo con la entrada de nuevos incumbentes. Que los empleados conozcan que la obtención de la información y su posterior análisis para convertirla en inteligencia es un elemento de importante ayuda para la organización para la que trabajan.

Bibliografía

Agencia de Información de la Diputación Foral de Bizkaia (2007). *Modelo de vigilancia tecnológica e IC*. Bilbao: BAI Agencia de Información.

Ansoff, H. Igor (1975). «Managing strategic surprise by response to weak signals». *California Management Review* (vol. 18, n.º 2, págs. 21-33). Estados Unidos.

Brasfield, Andrew (2009). *Forecasting accuracy and cognitive bias in the analysis of competing hypotheses*. (S. l.): Department of Intelligence Studies / Mercyhurst College.

CNI. Equipo económico (2010). «Aproximación a la Inteligencia Competitiva». *Inteligencia y seguridad, Revista de análisis y prospectiva* (n.º 9, págs. 19-40).

Degoul, Paul (1990). «Le pouvoir de l'information avancée face au regne de la complexité». *Annales de Mines*, abril.

Erickson, Scott; Rothberg, Helen (2013). «Intelligence in the oil path: knowledge management and competitive intelligence insights». *Journal of Intelligence Studies in Business* (n.º 3, págs. 29-36).

Escorsa, Pere; Maspons, Ramon (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Ed. Pearson.

Ferrari, Thierry (2007). «Intelligence territoriale». En: *ADIT, Documentación curso formación en IC para Madrid, 2007*. Madrid: ADIT.

Fleisher, Craig; Bensoussan, Babette (2007). *Business and Competitive Analysis: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Izquierdo Triana, Héctor (2018). *Manual de Inteligencia Económica y Competitiva*. Valencia: tirant lo blanch.

Juárez, Eduardo (2008). «Protección de la información industrial: el gremio de los vidrieros venecianos». En: *La inteligencia como disciplina científica* (págs. 355-375). Madrid: Plaza y Valdés Editores / Ministerio de Defensa.

Lorot, Pascal (2011). *Fragments géopolitiques*. Paris: Choiseul Editeur.

Olier, Eduardo (2013). «Inteligencia Estratégica y seguridad económica». En: *Cuadernos de Estrategia. La Inteligencia Económica en un mundo globalizado* (págs. 9-34). Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos / Ministerio de Defensa.

Palop, Fernando (2014). «Importancia de la inteligencia competitiva en la actividad empresarial y económica. Barreras que frenan su práctica». En: *Estudios en inteligencia: respuestas para la gobernanza democrática*. Madrid: Plaza y Valdés.

Pelegrín Solé, Àngels; Jensana Tanehashi, Amadeu (2011). *Economía de Japón*. (S. l.): Editorial UOC.

Rieber, Steven (2004). «Intelligence analysis and judgmental calibration». *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* (vol. 17, n.º 1, págs. 97-112).

Velasco, Fernando; Arcos, Rubén (2012). «Unidades de Inteligencia en la empresa: el papel de la formación». *Seguridad Global* (n.º 2, págs. 51-58). Instituto Choiseul España.

Werner, Eric (1994). «Les 7 veilles de L'Oreal». *Technologies Internationales* (n.º 2, marzo 94, págs. 52-53).

