

# La gestión de la vigilancia tecnológica y empresarial en Zanini Auto Grup: dos enfoques de inteligencia competitiva.

*Por Alessandro Comai y Joaquín Tena Millán\**

## 1. Introducción: Descripción de la empresa.<sup>1</sup>

Zanini Auto Grup es una empresa familiar especializada en el desarrollo y la fabricación de componentes plásticos para el sector de la automoción a través de proceso de inyección y su posterior acabado en pintados y otras tecnologías. Fue fundada en 1965 y tiene por lo tanto una larga experiencia en el sector. Tiene su sede en Parets del Vallés, Barcelona, España. Zanini está considerada en la actualidad una empresa líder mundial en la fabricación de embellecedores de rueda. Define su misión como “... llegar a ser uno de los líderes mundiales en el desarrollo y producción de componentes plásticos moldeados por inyección con posteriores acabados de embellecimiento, para suministro a la industria del automóvil en cualquier lugar del mundo.” De manera acorde, su enfoque en cuanto al equipo humano se basa en: cultura internacional, compromiso con el cliente y dinamismo. Tiene plantas de producción en Estados Unidos, Méjico, Brasil, Francia y España y delegaciones de ingeniería en Japón y Alemania. Tiene alrededor de 1.150 empleados y su facturación en el año 2004 ha sido de 113 millones de euros.

Su fuerte orientación a la innovación se refleja en el “Laboratorio virtual”, que utiliza técnicas de simulación para acelerar los procesos de I+D+i, y en el sistema integrado de gestión del conocimiento “Magik”. La empresa ha recibido el premio de innovación del año 2002 otorgado por la Generalitat de Cataluña.

## 2. Estructura de Vigilancia Tecnológica de Zanini Auto Grup

Zanini Auto Grup gestiona, elabora y distribuye la información externa en la empresa desde dos áreas, principalmente. En primer lugar, el departamento de investigación comercial que está formado por un marketing manager y dos asistentes. Parte de la actividad del marketing manager es producir, interpretar y difundir la información acerca del mercado. Por otro lado, el departamento de innovación es la otra área donde se realiza una actividad de vigilancia, aunque en este caso se lleva a cabo de manera esporádica.

Zanini tiene una cierta integración entre las dos áreas. Sin embargo, la política de asignación del personal interno adoptado por Zanini está basada en el tipo de relación con cliente y no según su función. Por ejemplo, los ingenieros de calidad dependen del área comercial dado que tienen que verificar que el proyecto cumple con las especificaciones de los clientes.

Zanini Auto Grup emplea su propia red de jefes de producto (product manager), jefes de desarrollo de producto (business development manager - JDP) o responsables ante el cliente y los ingenieros de calidad (IQ) para obtener información del mercado. Estos tres tipos de puestos representan las fuentes principales para conocer las necesidades del mercado y las acciones de la competencia, que a su vez están relacionadas con clientes. El papel de JDP es "... captar la información de quién hace qué y quién deja de hacer qué de nuestros competidores". Por ejemplo, se trata de conocer las carencias de los clientes de Zanini en las gamas de productos donde también está presente la competencia o en relación con la aparición de nuevas gamas de productos.

## 3. Objetivos y necesidad de la Inteligencia

Zanini Auto Grup tiene tanto necesidades sistemáticas de IC como ocasionales, aunque estas últimas son las más frecuentes (véase ejemplo 1).

De la experiencia de la empresa se deduce que los principales objetivos de inteligencia del departamento de Marketing son:

- Seguimiento de la evolución del mercado y de las tendencias de los clientes para poder responder a sus necesidades actuales y futuras,
- Seguimiento de la evolución de los competidores en relación con los productos y sus prestaciones y calidad, la cuota de mercado, la

Ejemplo I - Zanini quiere establecerse en una nueva área geográfica.

Dentro de sus planes de expansión internacional Zanini quiere introducirse en una nueva área geográfica. La empresa tiene indicios de que también un competidor quiere establecerse en la misma región.

El jefe de producto busca información acerca de este rumor en medios públicos y generales mientras que los responsables de clientes recopilan información de manera directa a través los clientes y otras empresas. La verificación de la información puede ser contradictoria o se deducen de ella dos o más supuestos posibles. Esto implica un esfuerzo adicional de investigación para poder aclarar las noticias contradictorias o ambiguas.

evolución financiera, la información económico-financiera, las líneas de productos, los nuevos proyectos, etc.

- Estudio de los productos ofrecidos: Por ejemplo, los productos de la competencia se analizan de manera muy exhaustiva. La empresa, compra estos productos y los analiza empleando unos parámetros concretos definidos por los estándares de calidad exigidos por los clientes. Las pruebas realizadas verifican todos los aspectos relevantes del producto, como por ejemplo la resistencia de la pintura, etc. Se realiza en su caso una evaluación competitiva de los productos de la competencia en comparación con los propios (benchmarking).
- Identificación de la percepción del cliente respecto a los productos tanto del competidor como propios (valoración de producto). Esta información cualitativa puede ser subjetiva por lo que se confía la supervisión a un jefe de desarrollo de producto, que, recordemos, es un responsable de cliente. Los JDP tienden a ser muy críticos sobre los propios productos, remarcando los aspectos positivos de los productos ofrecidos por la competencia, este trabajo permite capturar buena información acerca del nivel de las expectativas de los clientes finales.
- Seguimiento de los cambios de la tecnología del plástico aplicado a los tapacubos.
- Reglamentación europea aplicables al sector del automóvil y especialmente a los productos y componentes fabricados por la empresa.

#### 4. Obtención de información y fuentes.

Las fuentes empleadas con más frecuencia por Zanini Auto Grup se centran en el “boca a oreja”: contactos externos, proveedores, personal interno, etc. También se utiliza la información primaria para conseguir información adicional actualizada. Sin embargo, este tipo de fuentes presentan a veces algunos inconvenientes. Como en otras empresas, también en Zanini la gestión del conocimiento tácito de su personal puede llegar a ser un problema importante para obtener i utilizar plenamente la información acerca del mercado, de la competencia y de la tecnología. El director de marketing comenta que “...uno de los problemas que existe es que la información pueda pasar libremente por un embudo y que llegar al conjunto de la organización.” A la dificultad creada por ese “embudo” se puede añadir las dificultades para dar sentido a la información, y evaluarla para atribuirle la importancia que tiene en cada caso.

Para Zanini, la buena y continuada relación con los clientes permite tener un buen acceso a la información. Esto se consigue gracias a un constante trabajo que los comerciales y los tecnólogos han realizado a lo largo de los años construyendo así una relación de calidad, basada en confianza y amistad mutua. De esa forma los flujos de información tanto internos como externos han podido mejorar partiendo de la base de que “si no das algo no recibirás nada a cambio”. Siendo los clientes una de las fuentes de información más ricas de Zanini, la empresa intenta abrir todos los canales posibles. Tanto los comerciales como los tecnólogos trabajan con varios departamentos de los clientes, como por ejemplo: diseño, compras o ingeniería, y por tanto están en contacto con varias fuentes lo que permite no solo obtener sino también contrastar la información.

Por otra parte, el departamento de innovación utiliza sus propias fuentes primarias y secundarias de información. Algunas de las empleadas con regularidad por Zanini son:

- Las ferias del sector de plástico más importantes, como la de “Kunststoff”, en Alemania o del sector de automoción en Detroit (EEUU). Las ferias son útiles para poder solucionar necesidades puntuales de información (véase Ejemplo 2).
- Las conferencias sectoriales internacionales, como la que organiza la Sociedad de Ingenieros de Automoción (Society of Automotive Engineers - SAE)<sup>2</sup>

Las fuentes primarias permiten al departamento de innovación explorar

nuevas tecnologías así como detectar nuevas tendencias. Sin embargo, Zanini participa activamente en varios círculos de innovación sectoriales, como por ejemplo FITSA. Todas estas actividades y los contactos que se derivan de ellas, en su conjunto, son muy interesantes para vigilar el entorno y mantener un sistema de alerta acerca de los temas que pueden afectar a la empresa. Sin embargo, a veces esta actividad se realiza de manera pasiva careciendo de un objetivo concreto.

Con respecto a las fuentes secundarias, el departamento de innovación hace gran uso del estudio de patentes. “Durante el año se lanzan búsquedas de patentes en el ámbito (I+D+i). El departamento de I+D+i se apoya en servicios externos para la obtención de la información. Por ejemplo, la empresa emplea consultores en ocasiones especiales o servicios de vigilancia automatizados como los que se ofrecen por el Institut Català de Tecnologia (ICT)” (véase Ejemplo 3).

## 5. Difusión de la información

Por parte del área comercial, el medio principal para difundir la información son los informes comerciales donde el departamento de marketing es responsable de su gestión y producción. Estos informes recogen información diversa de varios apartados: información relacionada con los clientes, e información acerca del mercado y su evolución. A medida que la información se recupera por canales directos e indirectos, el Director de marketing prepara los informes. La fuente principal de los informes son los responsable de cuentas. Estos informes contienen información no sólo de los hechos más relevantes de la competencia sino también datos económicos y análisis comparativos de los resultados financieros de la competencia. Los informes se distribuyen a un grupo de directivos restringido durante la reunión periódica del comité de dirección. Los informes se publican también en una intranet

### Ejemplo 2 – Uso de las imágenes

El departamento de I+D+i de Zanini fotografía piezas y soluciones tecnológicas relacionadas con sus productos durante las ferias del sector. El objetivo principal acostumbra a centrarse en los tapacubos para poder conocer nuevas soluciones tecnológicas por ejemplo de anclajes, de uso de materiales o las técnicas de decoración empleadas.

mensualmente.

La tecnología de la información no tiene un papel importante para la inteligencia competitiva por el momento, siendo en cambio más utilizada para la obtención y difusión de información y la gestión del conocimiento interno. Por ejemplo, Zanini ha desarrollado una base propia de conocimiento llamada “MAGIK” (Management of Intellectual Knowledge). Es una herramienta que ayuda en la gestión del conocimiento en el área de innovación. Esta aplicación, implantada en el año 2001 y hecha a medida para Zanini potencia la utilización en la empresa del conocimiento tecnológico. En ella se organizan los proyectos, los flujos de trabajos, y los conocimientos específicos (know-how), etc., relativos a la innovación.

Por otro lado, la información acerca del entorno externo circula de manera informal en la empresa y la parte formalizada de ésta se distribuye principalmente en papel. Tanto como el departamento comercial, el departamento de innovación crea informes finales donde se incluye la inteligencia adquirida en las distintas actividades y que después se incorporan en la base de datos “Magik”.

## 6. Elementos distintivos de Zanini

### Integración de la información externa con la información interna

#### Ejemplo 3 - El servicio de alerta del ICT<sup>3</sup>

El servicio proporciona información sobre las novedades en los ámbitos tecnológicos, económicos y de mercado, a nivel internacional, a partir del acceso a las fuentes de información más adecuadas que abarcan todo tipo de documentos<sup>4</sup>:

- Revistas científicas.
- Revistas sectoriales.
- Patentes.
- Tesis doctorales.
- Documentos y ponencias presentados en congresos.
- Informes de mercado.

Los objetivos principales de Zanini se centran en mantener e incrementar su conocimiento acerca de tecnología de inyección, pintura y de decoración de plásticos.

Los departamentos de marketing y de I+D de Zanini utilizan mayoritariamente su red interna para obtener la información. Sin embargo, se consultan otras fuentes públicas a menudo como Standard & Poor's o la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles ACEA (European Automobile Manufacturers Association<sup>5</sup>) que permite seguir la venta de vehículos a nivel europeo y mundial. "Esto nos permite establecer unos ratios para estudiar el futuro y prevenir el mercado", afirman directivos de la empresa. Este proceso de análisis y las especulaciones que se realizan se contrastan con la información interna propia y la que se obtiene de los clientes. Por ejemplo, los mismos pedidos que los clientes realizan para obtener ofertas, establecen, en la mayoría de los casos, la cantidad de productos demandados.

Conocer la evolución de los mercados externos, incluso por cliente, permite a Zanini mejorar diversos aspectos de la gestión, como la programación de la producción, la distribución u organización de los recursos según las áreas tienen que ser objeto de un mayor desarrollo, y la elección de inversiones industriales específicas o de inversiones estratégicas.

### Confianza

La tendencia a integrar el proceso de desarrollo de los proveedores de componentes permite crear una relación fluida que resulta ventajosa y facilita el trabajo de inteligencia competitiva. En la actualidad, la relación con los clientes se realiza con múltiples interlocutores como por ejemplo: el centro técnico, los departamentos de diseño, ingeniería y compras, siendo este último responsable del contrato. Esto ha facilitado a Zanini crear confianza y al mismo tiempo tener una relación abierta para poder captar información útil para los proyectos estratégicos de la empresa. El director comercial cree firmemente que el mejor camino para conseguir este tipo de información se basa en la confianza. "Hay que dar algo a cambio para poder recibir información a cambio". Una buena gestión de los clientes permite gestionar directamente la fuente de información. El director comercial afirma que "la relación con los interlocutores es clave... es allí donde está el know-how de las personas que tienen interacción con los clientes".

### Interacción de la información en la toma de decisión

Es posible concluir que la información obtenida está al alcance de los directores de las áreas de marketing y de ingeniería de innovación y su posición en el

comité de dirección de la empresa permite compartir y utilizar conjuntamente la inteligencia reunida. El comité se reúne tres veces al mes y en él se toman las decisiones de manera conjunta. La información juega un papel importante en los proyectos de mayor impacto estratégico.

### Sistema de alerta tecnológico

El departamento de innovación hace uso avanzado de redes de contacto como por ejemplo los círculos de innovación u otras organizaciones o grupos que permiten anticipar o vigilar de manera más cercana acontecimientos críticos para el sector. Por ejemplo, el departamento de calidad de Zanini vigila atentamente las leyes medioambientales para poder no solamente responder sino también anticipar las normativas. En este caso Zanini participa en un grupo de trabajo relacionado con la comunidad europea.

## 7. Conclusión

Los empleados y directivos del área comercial pueden llegar a jugar un papel clave en la recuperación de la información estratégica. De hecho este papel parece ser más importante en los sectores industriales. Una buena práctica que las empresas de este sector pueden llegar a realizar es especificar la recogida de la información sistemática como parte del trabajo de los empleados comerciales.

Desde la perspectiva de innovación, la inteligencia competitiva o la vigilancia tecnológica pudieran considerarse que forman parte de la gestión del conocimiento, entre otras cosas porque pueden ser una aportación de especial relevancia al conocimiento del entorno y al “saber hacer” que adquiere la empresa, incluyendo el aprendizaje que se produce, mediante su uso, entre directivos y empleados. Sin embargo, la experiencia sugiere que la utilización de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica pueden potenciar más estos efectos de aprendizaje e incremento del conocimiento disponible por la empresa. Los directivos que han adoptado este enfoque han demostrado que los beneficios aportados pueden mejorar sustancialmente la actividad de innovación.

Cabe subrayar que Zanini está en una fase de inicio en la sistematización de la actividad de vigilancia tecnológica. Por un lado, es probable que en el futuro la empresa mejorará los procesos de IC, por ejemplo, en cuanto a la obtención de información de su entorno, y por otro, profundizará en la

integración de la información económica y tecnológica.

---

## Notas

<sup>(\*)</sup> Agradecemos la colaboración del Sr. Conrad Torras director del departamento de comercial y del Dr. August Mayer, director del departamento de innovación, ambos de Zanini Auto Grup por su contribución a la preparación de este artículo.

<sup>1</sup> Hemos utilizado como fuentes para este apartado el folleto corporativo “Zanini Engineered Trims”, el documento del CIDEM “Zanini Auto Grup: La innovación motor de l’empresa”, Generalitat de Catalunya 2002 y el sitio de la compañía <http://www.zanini.com/>.

<sup>2</sup> <http://automobile.sae.org/>

<sup>3</sup> Véase servicio del ICT: <http://www.ictonline.es/informacioempresarial/alerta.htm>

<sup>4</sup> Véase también: <http://www.ictonline.es/informacioempresarial/cas/alerta.htm>

<sup>5</sup> ACEAC tiene en su página web ([http://www.acea.be/ASB/ASBv1\\_1.nsf](http://www.acea.be/ASB/ASBv1_1.nsf)) una area dedicada a información estadística.

