



Este artículo pertenece al nº6 de la newsletter: "Proyección exterior de la economía española". Haz clic [aquí](#) para leer la newsletter completa.

Hacia un sistema de inteligencia para la internacionalización

Enrique Fanjul, socio de Iberglobal.

Carlos Pobre, doctor en Ciencias Económicas.

Las relaciones económicas internacionales se han vuelto considerablemente más turbulentas en los últimos años. La pandemia, primero, y la guerra en Ucrania, en la actualidad, han provocado trastornos en las cadenas de suministro, problemas de abastecimiento, alzas de precios, etc., que han supuesto un elemento adicional de presión sobre la competitividad internacional de las empresas, hasta el punto de que muchas de ellas se están planteando relocalizar sus inversiones. Estos acontecimientos recientes han acelerado muchas de las tendencias que se venían observando en los últimos años y han generado una enorme incertidumbre que se ha traducido en un nuevo patrón de riesgos internacionales, que tanto las empresas como los propios países han de gestionar.

En un contexto global de exceso de información, la inteligencia para la internacionalización aparece como solución óptima para abordar con éxito la entrada en los mercados internacionales y apunta en la buena dirección para la conformación de un auténtico sistema de inteligencia económica en el ámbito internacional, algo largamente aplazado en España con serias consecuencias en términos de competitividad y bienestar respecto a otros países.

Definir el concepto de inteligencia

El concepto de inteligencia presenta ambigüedades. Aunque, en esencia, supone la búsqueda y gestión óptima de la información y su tratamiento para que se convierta en algo útil a la hora de tomar decisiones y permita la acción tanto a las empresas como a los gobiernos, en la práctica el término se vuelve confuso tanto por la utilización de adjetivos diversos y excluyentes -por ejemplo, inteligencia económica frente a competitiva- como por su conversión en un auténtico cajón de sastre, en el que se incluyen aspectos que no tienen estrictamente que ver con la inteligencia, desde la seguridad física hasta la ciberseguridad.

En nuestra opinión, en el ámbito de los mercados internacionales, tanto desde la perspectiva de las propias empresas, grandes y pymes, como desde la correspondiente a los gobiernos encargados del diseño de las políticas económicas y de las instituciones y organismos encargados de velar por la competitividad internacional de nuestro país, el término adecuado es el de inteligencia para la internacionalización.

Así, la inteligencia para la internacionalización supondría una suerte de fusión en el ámbito internacional entre la inteligencia competitiva, propia de las empresas, y la inteligencia





económica, tradicionalmente reservada en nuestro país a la actividad del gobierno y sus organismos.

De este modo, se podrían sentar las bases para el diseño de un auténtico sistema de inteligencia económica para la internacionalización en el que se puedan coordinar las distintas piezas de gran valor ya existentes, para lograr la optimización de la colaboración entre las empresas y los gestores públicos. Desde un punto de vista operativo, además de la búsqueda de mercados y de clientes solventes, con la consiguiente información sobre legislaciones y normas técnicas, de la identificación de competidores, del análisis de distribuidores y de nuevos proveedores y de la gestión de los riesgos geopolíticos, recientemente incorporados en los sistemas de vigilancia de muchas empresas, la inteligencia para la internacionalización adquiere una especial relevancia para la realización de due diligence. Entre otras tareas, la diligencia debida supone comprobar que los supuestos en los que una empresa se plantea una operación (el caso más frecuente sería una operación de inversión) son veraces, se corresponden con la realidad; que los riesgos son los identificados en principio y que no existen otros que pueden representar una desagradable sorpresa; y que se han valorado adecuadamente los posibles riesgos derivados de cambios políticos en el país en el que se va a invertir.

Una estrategia de empresa

La implementación de sistemas de inteligencia para la internacionalización requiere, en primer lugar, contar con la convicción del máximo responsable de la empresa o de la institución, para que toda la organización la entienda y la practique y no se reduzca a unos cuantos empleados o un determinado departamento. Además, es preciso contar con recursos humanos adecuados, capaces de obtener el máximo rendimiento a la abundante oferta de *softwares* de inteligencia que existe hoy en día, particularmente bajo la denominación de inteligencia competitiva. Estos *softwares* se presentan como herramientas para que las empresas obtengan la información sobre mercados, competidores, regulaciones, etc., mediante programas informáticos que rastrean y obtienen la información vía Internet.

Este tipo de herramientas tiene sin duda su utilidad. Pero hay que ser conscientes de que aportan inteligencia de una manera parcial. Por un lado, obtienen información de fuentes públicas, información que está en Internet. No pueden acceder por regla general a informaciones de carácter más reservado. Difícilmente un programa de este tipo podrá dar información a una empresa, por poner un ejemplo, sobre los niveles salariales de los empleados de una empresa que planea adquirir.



Por otro, es información "cuantitativa": estadísticas, normas legales. Pero hay elementos "cualitativos" que pueden ser claves en una operación, y que ningún programa automatizado podrá valorar. Por ejemplo, un programa de software no podrá valorar si el potencial socio local de una empresa que estudia invertir en un país tiene las conexiones (con la





Administración, con otras empresas) que afirma tener. No podrá valorar si, ante la proximidad de unas elecciones, un cambio en el gobierno puede suponer un cambio en la orientación de la política económica que incida en la actividad de la empresa.

Los programas de software, los ordenadores, los algoritmos, no pueden sustituir al factor humano para este tipo de análisis, que es complejo y que requiere que el analista considere informaciones diversas, indicios, y que hable con personas. Porque hoy por hoy el analista de inteligencia es el activo más importante, que requiere una formación adecuada a través de programas específicos que aborden las técnicas, metodologías y el propio entorno internacional. Por ello, uno de los aspectos más importantes a la hora de diseñar un sistema de inteligencia para la internacionalización es la existencia de un programa de formación continua que permita generar buenos analistas, permanentemente actualizados, para que puedan adaptarse a los cambios en las empresas y en el entorno.

Aunque la inteligencia para la internacionalización siempre ha sido necesaria, el actual panorama de disrupciones, elevada competencia y crecientes riesgos geopolíticos pone aún más de relieve su importancia y obliga a las empresas y a las Administraciones públicas a potenciar sus sistemas de inteligencia, pero de una manera más coordinada y sistemática.

Una coordinación que permita en primer lugar ordenar, sistematizar toda la información, clasificarla según los tipos de destinatarios que pueden acceder a ella. Entre estos destinatarios las empresas españolas ocupan lógicamente un lugar prioritario. Los servicios a los que pueden acceder las empresas, y los procedimientos que éstas deben seguir, tienen que estar bien definidos y organizados.

