

## Hacia un sistema nacional de inteligencia para la internacionalización

Enrique Fanjul | Socio de Iberglobal, miembro del Comité de Reflexión sobre Internacionalización del Club de Exportadores

Carlos Pobre | Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

**ABRIL 2023**

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA: NECESIDAD DE LA INTELIGENCIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

En estos últimos años, las incertidumbres y riesgos a los que se enfrentan las empresas en su actividad internacional han crecido de forma notable.

La pandemia, a partir de 2020, y la guerra en Ucrania, a partir de 2022, 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. Ello ha llevado, por ejemplo, a que numerosas empresas se planteen relocalizar sus inversiones, o diversificar sus fuentes de suministro de inputs así como sus mercados de exportación.

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 países en su conjunto han de gestionar.

Las consecuencias para las empresas de este marco de riesgos e incertidumbres son diversas. En primer lugar, deben elaborar un mapa de riesgos en sus cadenas de suministro. Ello significa, por un lado, identificar los puntos críticos en las mismas, es decir, cuáles son los segmentos de la cadena de suministro que afectan a bienes esenciales para la empresa, sin los cuales su actividad se vería seriamente distorsionada. De forma paralela, deben elaborar un mapa de riesgos en sus actividades de exportación.

Las empresas deben identificar cuáles son los principales riesgos, o vulnerabilidades, a los que se pueden enfrentar. Por poner un ejemplo, una empresa textil europea o americana que dependa de algodón importado de Xinjiang debe ser consciente de que se trata de un punto crítico de su cadena de suministro y susceptible de provocar medidas punitivas por parte de la Administración (de EE. UU. o de la UE). La UE ha puesto en marcha recientemente un procedimiento para establecer una

legislación que obligue a las empresas a que controlen que en sus cadenas de suministro se respetan los derechos humanos (y que por tanto no existan en esas cadenas prácticas ilícitas como trabajo infantil o trabajo forzoso).

Y esto que se aplica a las empresas, se puede aplicar también a los países. Estos deben identificar, como las empresas, los puntos críticos y los riesgos de sus cadenas de suministro. La dependencia del gas respecto a Rusia es el ejemplo más claro que se puede citar. Se ha criticado, por ejemplo, que, si Alemania hubiera hecho hace tiempo este ejercicio de análisis no tendría una dependencia tan alta del gas ruso.

Empresas y Administraciones deben pensar con una visión a largo plazo. Todo parece apuntar a que los riesgos de pandemias, catástrofes naturales (provocadas en primer lugar por el cambio climático), conflictos bélicos, en fin, una amplia serie de riesgos geopolíticos y extraordinarios, van a ser condicionantes importantes en el futuro.

Diversos medios de comunicación se han hecho eco en los últimos tiempos, por ejemplo, de que un número importante de empresas multinacionales están pidiendo informes sobre los riesgos que supondría un conflicto en relación con Taiwan. Las empresas que operan en China (exportando o importando productos, y no digamos si tienen instalaciones productivas en el país), tienen que utilizar herramientas de inteligencia para analizar posibles escenarios y riesgos futuros, y diseñar estrategias para cubrirse frente a estos riesgos.

Para abordar las cuestiones mencionadas en los párrafos anteriores empresas y gobiernos deben contar con sistemas adecuados de inteligencia. Los países, y entre ellos España, deben desarrollar un sistema de inteligencia para la internacionalización que, como tal, no existe en la actualidad.

## 2. ANÁLISIS

### 2.1. El nuevo concepto de inteligencia para la internacionalización

En el actual contexto mundial, en el que las empresas, los gobiernos y las instituciones multilaterales han de lidiar con una creciente complejidad e incertidumbre en la gestión de la información y de los riesgos, hemos decidido acuñar un nuevo concepto, que, a nuestro juicio, recoge la necesaria riqueza de matices que permite la optimización de la toma de decisiones en el ámbito económico y empresarial internacional. Se trata de la inteligencia para la internacionalización, concepto que definimos a continuación.

El concepto de inteligencia presenta ambigüedades en su definición. Aunque, en esencia, supone la búsqueda y gestión óptima de la información y su tratamiento para que se convierta en un elemento 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.

Así, es frecuente incluir, al hablar de inteligencia, dos tipos de actividad que no se corresponden con ella. En primer lugar, la ciberseguridad. En seminarios o foros que en teoría se dedican a la inteligencia se habla de ciberseguridad, herramientas para protegerse de ataques cibernéticos, etc.

En segundo lugar, es frecuente también que se plantee como una actividad de inteligencia la seguridad física en el exterior (de instalaciones productivas, de expatriados) frente a riesgos como guerras, ataques terroristas, catástrofes naturales.

Ciberseguridad y seguridad física son ciertamente necesidades de las empresas en su acción internacional, centradas en el campo de la protección de la información y de los activos, pero no se pueden considerar, en nuestra opinión, como actividades de inteligencia en el sentido de la realización de una búsqueda y un análisis de la información para la toma de decisiones óptimas orientadas a la acción empresarial en los mercados exteriores.

Por otro lado, el término "inteligencia" se acompaña de adjetivos como "competitiva" y "económica", entre otros muchos, generando una cierta confusión terminológica.

En términos generales, la inteligencia, en el campo económico y empresarial, tiene dos componentes:

- la recogida de información.
- el análisis de dicha información.

Esta labor de recogida y análisis de información debe servir de base para que los responsables, tanto en las empresas como en la Administración, puedan tomar decisiones en su actividad internacional.

Si descendemos al ámbito de la actividad económica internacional, 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, en nuestra opinión, es el de inteligencia para la internacionalización.

Inteligencia para la internacionalización significa que estamos hablando de la inteligencia aplicada específicamente a la actividad económica y empresarial internacional.

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, que en buena medida se ha reservado tradicionalmente en nuestro país a la actividad del gobierno y sus organismos.

Desde un punto de vista operativo, la inteligencia para la internacionalización debe cubrir una serie de necesidades de las empresas, como:

- análisis e identificación de mercados y de clientes solventes.
- información sobre legislaciones y normas técnicas.
- información sobre competidores, distribuidores, posibles nuevos proveedores.
- Análisis y gestión de riesgos geopolíticos y comerciales.
- la inteligencia para la internacionalización adquiere una especial relevancia para la realización de labores de *due diligence* o diligencia debida.
- Etc.

Entre otras tareas, la diligencia debida, como un ejemplo concreto, 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 han sido identificados correctamente y que no existen otros que pueden representar en un momento dado 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.

## 2.2. Una estrategia de empresa

A nivel de la empresa, la implementación de sistemas de inteligencia para la internacionalización requiere, en primer lugar, contar con la convicción de la dirección 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 *software* de inteligencia que existe hoy en día (particularmente bajo la denominación de inteligencia competitiva). Estos *software* 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, y son un instrumento de utilidad para un sistema de inteligencia. Pero hay que ser conscientes de que aportan inteligencia de una manera parcial. Por un lado, obtienen información de fuentes públicas, información que está accesible en abierto en Internet. No pueden acceder por regla general a informaciones de acceso restringido.

Se trata de información "cuantitativa": estadísticas, normas legales, listados de empresas. Pero hay elementos "cualitativos" que pueden ser claves en una operación, y que, hoy por hoy, 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, y que en ciertos casos pueden ser claves para el éxito empresarial. 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, que hable con personas. Los programas de *software* apoyan la labor del analista de inteligencia, pero no lo sustituyen. El analista de inteligencia requiere una formación adecuada a través de programas específicos que aborden las técnicas y metodologías para desarrollar el trabajo de inteligencia. 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.

### 2.3. La inteligencia en la actividad internacional de la empresa

El objeto de este epígrafe es ahondar en el nuevo concepto, repasando en qué aspectos de la actividad internacional de las empresas es relevante la inteligencia para cubrir sus necesidades.

Existen cinco áreas de actividad en las que la inteligencia es especialmente necesaria: mercados, clientes, operaciones, riesgos y apoyos públicos.

- **Mercados.** La inteligencia es necesaria para cubrir necesidades como:
  - Identificar y priorizar mercados. Las empresas no tienen normalmente recursos para abordar todos los mercados del mundo. Tienen que identificar cuáles son los mercados que les resultan más interesantes o prioritarios para su actividad, en función de las características de sus productos, las características de la demanda en los países, etc.

Puede ocurrir, por poner un ejemplo entre muchos que se podrían mencionar, que el producto de la empresa no esté adaptado al mercado, o que el producto precise de algún tipo de ajuste para adaptarse al mismo. Es preciso pues que la empresa estudie las características de los consumidores. Puede ocurrir también que su producto esté fuera de precio en un mercado, o que los potenciales clientes tengan, por motivos diversos (culturales, vínculos con otros países) una preferencia muy marcada por productos de una determinada procedencia.
  - Conocer la estrategia y actuación de la competencia. A la hora de analizar sus oportunidades en un mercado, la empresa debe conocer quiénes son los principales competidores, los precios a los que venden, sus estrategias de comercialización y marketing.
  - Realizar previsiones de la evolución del mercado, que pueden depender de aspectos como las orientaciones de la política económica, las perspectivas de crecimiento económico.

- La empresa debe estudiar e identificar cuál es la mejor estrategia de entrada en el mercado (exportación, empleo de agentes o importadores, implantación comercial o productiva).
- La empresa debe diseñar una estrategia de marketing: ¿es necesario participar en ferias, realizar publicidad, organizar seminarios?
- **Clientes/socios.** Una tarea fundamental se refiere a los clientes o socios que la empresa necesita para el desarrollo de su actividad. La inteligencia debe cubrir necesidades como:
  - Identificación de clientes o socios, en un sentido amplio. Nos referimos a agentes, socios locales o de otros países para una inversión, proveedores de servicios profesionales como abogados, empresas de logística, empresas de recursos humanos.
  - Verificación de la seriedad y solvencia de clientes y socios. La empresa debe ser consciente de los fraudes que existen en los negocios internacionales, por un lado. Y por otro, aunque no se trate de una empresa “fraudulenta”, puede ser necesario comprobar que su situación económica tiene la solvencia necesaria.
  - Dependiendo del sector de la empresa y del país, puede ser conveniente verificar que el socio (por ejemplo un agente), tiene el nivel adecuado de contactos y relaciones.
- **Operaciones.** Es una de las áreas de la actividad de una empresa en las que inteligencia tiene un papel más claro, en actuaciones como:
  - Diligencia debida (o *due diligence*). En operaciones, sobre todo de inversión, es necesario realizar comprobaciones para verificar que los supuestos en los que se basa la operación son veraces y correctos.

Se debe verificar que los datos contables y financieros son correctos; que las previsiones sobre el mercado, las ventas, los precios, son razonables; que el plan de negocio se ha elaborado de forma rigurosa; que las ayudas públicas, subvenciones, desgravaciones fiscales, con las que se cuenta para la operación tienen expectativas razonables de ser obtenidas.

Un ejemplo reciente de un tipo de actuación que puede requerir de servicios de inteligencia es la diligencia debida en las cadenas de suministro. Como hemos señalado, la Unión Europea ha puesto en marcha el proceso para establecer una

legislación que obligue a las empresas a controlar que en sus cadenas de suministro se respetan los derechos humanos. Alemania ya ha aprobado de hecho una ley en este sentido. La implantación de una legislación de este tipo puede suponer para las empresas la necesidad de llevar a cabo trabajos de inteligencia complejos y de difícil realización, en primer lugar por la resistencia a colaborar de los países en los que se debe realizar la investigación (el ejemplo más claro a este respecto es Xinjiang, que ha sido objeto en los últimos años de denuncias de trabajo forzoso, denuncias rechazadas por las autoridades chinas, de las que no cabe espera colaboración, sino todo lo contrario, para la realización de estos trabajos de diligencia debida).

En fin, el abanico de temas que es posible contemplar en la diligencia debida es enormemente amplio.

- Autorizaciones. Una operación, tanto de exportación como de inversión, puede requerir de autorizaciones de organismos de la Administración. Una función de la inteligencia es, en primer lugar, qué tipo de autorizaciones son necesarias y cuáles son los organismos que deben concederlas. Y, en segundo lugar, debe analizar qué perspectivas existen de obtener dichas autorizaciones, qué requisitos hay que cumplir para ello.
- Financiación. De la misma manera que en el punto anterior, una operación puede estar basada en la obtención de financiación, que puede proceder de diversas fuentes (públicas, privadas, de organismos internacionales).

Una función de la inteligencia es analizar la viabilidad de obtener estas financiaciones. Para ello puede ser necesario analizar la viabilidad de obtener cobertura mediante seguro de crédito a la exportación. Una función de la inteligencia es analizar cuál es la política que siguen las distintas entidades de seguro en relación con el país en el que se va a asegurar la operación, y también en relación con la institución o empresa con la que se asume el riesgo.

- **Riesgos.** Valorar adecuadamente los riesgos es un factor clave para el éxito de una empresa en sus operaciones internacionales. La inteligencia debe:
  - Identificar y analizar los riesgos a los que se pueden enfrentar las operaciones.
  - Estudiar y diseñar estrategias para cubrirse frente a esos riesgos.

Tradicionalmente los riesgos se han clasificado en tres grandes tipos: riesgos políticos, riesgos extraordinarios y riesgos comerciales.

Se ha considerado que los riesgos políticos están asociados con las actuaciones de los gobiernos. Cambios en las políticas económicas de los gobiernos que afectan a la actividad de la empresa, expropiaciones, incapacidad de un país de poder afrontar sus compromisos de pagos exteriores por falta de divisas, efectos de sanciones impuestas por otros países o entidades multilaterales, inestabilidad política del país, son algunos de los riesgos políticos más frecuentes.

Se requiere disponer de sistemas de inteligencia para seguir estos riesgos, para cuyo análisis, con frecuencia, no se dispone de indicadores cuantitativos u objetivos. Por poner un ejemplo, se requiere una sofisticada capacidad de análisis, de prospectiva, para evaluar las implicaciones que puede tener un cambio de gobierno como consecuencia de unas elecciones.

Los riesgos extraordinarios están asociados a trastornos sanitarios (la pandemia del COVID sería el ejemplo más relevante y actual), catástrofes naturales (terremotos, inundaciones), accidentes (como el que bloqueó el tráfico por el canal de Suez en 2021).

Finalmente, los riesgos comerciales son aquellos asociados con la situación financiera de la entidad con la que se está realizando la operación. Un deterioro de esta situación financiera puede dar lugar, en una primera instancia, a impagos o aplazamiento de pagos, pero puede generar también otras consecuencias negativas.

El sistema de inteligencia debe analizar estos riesgos, y a continuación debe evaluar cuáles son los mejores instrumentos públicos y privados para protegerse frente a ellos. En cualquier caso, analizar el abanico de actuaciones e instrumentos disponibles escapa del alcance de esta nota.

- **Apoyos públicos.** Es muy corriente que las empresas desconozcan los instrumentos públicos de ayuda con los que pueden contar para su actividad. Estos instrumentos de ayuda tienen carácter transversal: pueden intervenir en buena parte de las actividades de la empresa (identificación de clientes, estudios de mercado, identificación de riesgos, financiación, apoyo institucional, etc.).

Se podrían mencionar numerosos tipos de actuaciones a través de las cuales las Administraciones públicas y las entidades multilaterales pueden apoyar a las empresas en su actividad internacional. Una labor de la inteligencia es:

- Conocer bien el sistema de instrumentos públicos y multilaterales de ayuda, manteniéndose al tanto de las novedades que se produzcan.
- Identificar cuáles pueden ser los adecuados en las diversas fases de su actividad.
- Diseñar una estrategia para optimizar el aprovechamiento de estas ayudas.



## CUADRO RESUMEN

### INTELIGENCIA EN LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS ÁREAS DE ACTUACIÓN Y NECESIDADES

Áreas de actuación de la empresa	Necesidades
<b>Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de mercados</li> <li>- Características del mercado</li> <li>- Competidores</li> <li>- Normas, regulaciones</li> <li>- Previsiones de evolución del mercado</li> <li>- Estrategias de entrada</li> <li>- Estrategias de marketing, redes sociales, etc.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de socios/clientes (incluyendo análisis de solvencia, conexiones políticas, etc.).</li> <li>- Identificación proveedores en destino</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Due diligence</li> <li>- Viabilidad de la operación, autorizaciones</li> <li>- Identificar cuáles son los factores clave para la operación (financiación, precios, apoyo político, etc.)</li> <li>- Cadenas de suministro</li> </ul>
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo político</li> <li>- Riesgo comercial</li> <li>- Riesgos extraordinarios</li> </ul>
<b>Apoyos públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del sistema de apoyos públicos, de diferentes fuentes, para las diferentes fases de la actividad de la empresa</li> <li>- Diseño de una estrategia para optimizar el aprovechamiento de estas ayudas</li> </ul>

## 2.4. Situación actual en España

En la actualidad existe una serie de actores diversos tanto públicos como privados que realizan actividades relacionadas con la búsqueda y tratamiento de la información para inteligencia orientada a la internacionalización: entre otros, la Secretaría de Estado de Comercio y sus organismos dependientes -la red de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior, la red de Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio-, la Cámara de España y las Cámaras de Comercio Oficiales en el exterior, las Comunidades Autónomas, representadas en el Consejo Interterritorial de Internacionalización, las diversas asociaciones de exportadores y otras organizaciones empresariales; a los que cabría añadir naturalmente las propias empresas, especialmente las de gran tamaño.

Se trata por tanto de un conjunto heterogéneo de actores cuyo objetivo es obtener información y traducirla en inteligencia para incrementar su competitividad en los mercados internacionales, conseguir nuevos clientes y proveedores y gestionar sus riesgos del modo más adecuado a las especiales y cambiantes circunstancias existentes en la actualidad.

En un principio, las diversas estrategias y los planes públicos elaborados apenas mencionaban de forma explícita la inteligencia como instrumento de gran valor para lograr los objetivos de mejora de la internacionalización, por lo que no había prácticamente ningún desarrollo al servicio de las empresas. Sin embargo, en la actualidad se ha ido tomando conciencia de la gran importancia de una buena gestión de la información para operar en los mercados exteriores y se han dado pasos relevantes, que se han traducido en un mayor conocimiento de las empresas y de sus necesidades, lo que ha permitido lograr una mayor adaptación de los programas y servicios de apoyo a la internacionalización.

En este sentido, por ejemplo, la Red Exterior de Oficinas Económicas y Comerciales de la Secretaría de Estado de Comercio se ha convertido en un actor esencial a la hora de identificar oportunidades de negocio y anticipar tendencias; de colaborar en la identificación de suministradores críticos ante los cambios que se están produciendo en las cadenas de valor globales; de ayudar en la selección de los socios adecuados para las empresas; de analizar la normativa local que permita cumplir con los requisitos legales y regulatorios; etc.

No toda la labor de inteligencia para la internacionalización se realiza en el exterior, por lo que resulta esencial la proximidad a las empresas con el objetivo de lograr un mejor conocimiento de sus procesos productivos, de sus fortalezas y de sus necesidades. Así, por ejemplo, la Red de Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio y la red de Cámaras de Comercio pueden ofrecer la información adecuada para cada tipo de empresa en función de sus particulares fases de crecimiento y estrategias corporativas.

En cuanto a las empresas, existe una notable asimetría en función del tamaño de las mismas en la toma de conciencia de la importancia de unir a sus tradicionales tareas de gestión de la información interna la obtención de información externa que permita reducir la incertidumbre de sus negocios y gestionar de manera adecuada sus riesgos.

### 3. CONCLUSIONES

Las grandes empresas cuentan ya con sistemas de inteligencia, se llamen o no así de manera explícita, que les permiten complementar la propia información corporativa con información de fuentes externas sobre sus necesidades de mercado en lo relativo a sus clientes, competidores, proveedores, distribuidores y aspectos diversos como los costes medioambientales, la regulación y el cumplimiento en los distintos países en los que operan. Así, consiguen añadir valor a sus actividades

de negocio, aumentando su competitividad, y gestionan sus riesgos de manera óptima en el crecientemente complejo entorno geopolítico actual.

Por otro lado, las pymes, aunque son conscientes de la ventaja competitiva que supone una buena inteligencia, en general no consideran la posibilidad de destinar sus escasos recursos a la implantación de sistemas de gestión de la información, por lo que dependen esencialmente de los programas e instrumentos de terceros, especialmente de los públicos. En este sentido, en los últimos años han aumentado los esfuerzos por alcanzar una mejor colaboración público-privada que permita a las pymes competir en los mercados internacionales en igualdad de condiciones con las empresas procedentes de otros países que cuentan con una mayor concienciación y experiencia en el manejo de metodologías y fuentes de información.

En definitiva, existe un conjunto de actores, herramientas, fuentes y metodologías de diversa procedencia, muy heterogéneas, de gran calidad algunas de ellas, que se complementan y refuerzan, pero se echa en falta una mayor coherencia y coordinación. La enorme diversidad de instituciones públicas que en los últimos años han incluido la inteligencia en sus estrategias, programas e instrumentos se ha traducido en cierta desorientación para las empresas, cuando no auténtico desconocimiento de toda la oferta disponible en los distintos ámbitos, estatal, autonómico, local y multilateral.

En este sentido, la existencia de una entidad de coordinación que permitiera la mejor colaboración de todos los actores y la comunicación de todo lo existente sería un paso sencillo, pero altamente eficaz para optimizar la gestión de la información en el proceso de internacionalización de las empresas, consiguiendo un uso eficiente de los recursos públicos y privados y permitiendo el acceso a las pymes a unos contenidos de alta calidad que les permitan competir y cubrir sus riesgos independientemente de su tamaño y recursos.

## 4. RECOMENDACIONES

Sería conveniente contar con una entidad, independiente y con la suficiente capacidad técnica, que, sin suponer una nueva carga para los presupuestos generales del Estado, coordinara todas las acciones y recursos en materia de inteligencia para la internacionalización. No se trata por tanto de crear una entidad nueva, aumentando la estructura de la Administración, sino de encargar esa labor de coordinación a una entidad existente. Una característica esencial es que se tratara de una entidad independiente, de forma que pudiera actuar con autonomía y al margen de los cambios que pudieran producirse en el ámbito político, es decir, que actúe con sentido de Estado.

De este modo, se podría ayudar a generar un auténtico sistema nacional de inteligencia para la internacionalización, mediante la coordinación de las piezas de gran calidad que existen en la actualidad y la generación y difusión de la necesaria "cultura de inteligencia" y de sus metodologías y herramientas, además de la creación de nuevos canales en los que las empresas encuentren

incentivos para participar libremente intercambiando información en una fructífera colaboración pública-privada.

La generación de un sistema nacional de inteligencia para la internacionalización que, por un lado, reflejara las necesidades de la economía española y de sus empresas, y, por otro, permitiera adaptar las técnicas y herramientas de vanguardia en la gestión de la información que utilizan nuestros principales competidores internacionales, ayudaría sin duda a incentivar la necesaria colaboración de todos los actores, con beneficio para todos ellos, y para la sociedad en su conjunto.

Entre otras tareas, se debería asignar a dicha entidad las siguientes:

1) Promover la coordinación, complementariedad y sinergia entre las diferentes Administraciones e instituciones del sector público y sector privado, de ámbito estatal, autonómico, local y multilateral. En este sentido, una tarea de esta entidad sería identificar las diferentes fuentes de inteligencia disponibles.

2) Creación y difusión de una "cultura de inteligencia", mediante la selección de contenidos y formatos de calidad existentes y la elaboración propia de conocimiento, metodología, herramientas y buenas prácticas.

3) Formación de funcionarios y directivos de empresas, con el fin de proveerles de las herramientas para aprovechar la inteligencia. En el caso de los funcionarios, la formación debe orientarse de manera especial a los que tienen una mayor relación con la actividad internacional de las empresas. Estos funcionarios deben comprender bien cuáles son las necesidades de inteligencia de las empresas. Por otro lado, deben recibir la formación necesaria para desarrollar trabajos de inteligencia: recogida de información, análisis de la misma, etc.

4) Diseño y mantenimiento de un canal o plataforma de comunicación e intercambio con las empresas, con el fin de atender a sus consultas y requerimientos. Se trata de crear unos mecanismos que permitan acceder a las empresas a la inteligencia generada en fuentes públicas que les sirva para su actividad internacional. Esta plataforma debería estar diseñada de tal forma que solamente las empresas españolas pudieran beneficiarse. La plataforma actuaría como una especie de "interfaz", actuando de intermediaria entre las empresas y los organismos públicos apropiados para cada demanda concreta de inteligencia.

Esta plataforma ofrecería un catálogo de todos los contenidos y formatos existentes permanentemente actualizado y debidamente organizado.

5) Como es lógico, parte de esta inteligencia tendrá carácter público; por ejemplo, análisis sobre la situación económica o geopolítica de países. Otra parte de la inteligencia corresponderá a necesidades específicas de empresas individuales. Una función de la entidad será identificar cuáles son los canales más apropiados para obtener esa inteligencia, que será tratada de manera confidencial con la empresa.

# Inteligencia para la Internacionalización

- 6) Creación de un sistema de alertas en función de sectores y países, que permita a las empresas el acceso a información actualizada y sensible sobre cuestiones estratégicas o tácticas.
- 7) Desarrollo de estrategias de alianzas con otros centros de inteligencia para la internacionalización de otros países y en el ámbito multilateral.
- 8) Relacionado con el punto anterior, una función de la entidad sería hacer un seguimiento de lo que se hace en otros países en el campo de la inteligencia para la internacionalización, con el fin de incorporar las mejores prácticas que se identifiquen.