

## INTELIGENCIA ECONÓMICA Y COMPETITIVA EN GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS

Héctor Izquierdo<sup>1</sup>

Diciembre de 2019

### 1. Identificación del tema

Garantizar la seguridad de España es responsabilidad del Gobierno y del conjunto de las Administraciones Públicas y, para ello, afortunadamente contamos con la inteligencia económica, que en adelante mencionaremos como IE. Pero junto a la necesidad de preservar la seguridad de un país, también coexiste la necesidad de defender los intereses empresariales del mismo. Las empresas son activos para la sociedad pues generan oportunidades y dan prosperidad a los ciudadanos. Para defender los intereses de las empresas encontramos la disciplina de la inteligencia competitiva, en adelante IC.

Por lo tanto, mientras la IE (inteligencia económica) vela por defender la seguridad de los ciudadanos y el Estado y es llevada a cabo a través de los servicios de inteligencia del país, la IC (inteligencia competitiva) constituye una herramienta de gestión 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 mejora la competitividad de la empresa, su poder de influencia y su capacidad de defender sus activos materiales e inmateriales y de ese modo potenciar uno de los mayores activos estratégicos de un país, sus empresas.

Los riesgos en términos de seguridad ya no solo deben buscarse en medios aéreos, marítimos o terrestres. El poder de la información y el ciberespacio deben tenerse cada vez más en cuenta, sobre todo en el mundo de la seguridad empresarial. Por todo lo anterior, merece la pena recordar que en España, a propósito de la Estrategia de Seguridad Nacional (2011), se da notable importancia a la seguridad empresarial reconociendo que un mayor poder y estabilidad empresarial redundará en una mayor seguridad nacional.

---

<sup>1</sup> Doctor en Economía, abogado, directivo de empresa, profesor universitario e investigador.



El propósito de esta nota técnica tiene un doble propósito. En primer lugar, mostrar cómo la IC en España puede integrarse con la IE con el propósito de impulsar de forma exitosa la internacionalización de las grandes empresas españolas mediante la mitigación de riesgos derivados de la falta de información a la hora de salir al exterior. En segundo lugar, mostrar cómo la integración de las fuerzas de seguridad del Estado con la IE puede contribuir de forma positiva a que las compañías españolas sean más competitivas.

Durante siglos grandes potencias económicas, como Alemania, Japón o Suecia, han creado una estructura que une los esfuerzos de la IC y la IE, en algunos casos desde el Estado hacia las empresas (*top-down*) y en otros casos desde las empresas hacia el Estado (*bottom-up*). En ambos casos se crean estructuras de integración entre los principales grupos de interés, como son los servicios públicos, las asociaciones empresariales, las universidades, los sindicatos o la diáspora de expatriados. Es el caso en Japón de las *sogo shosha*, de fomento de la exportación, y los *keiretsu*, organizaciones empresariales para el desarrollo científico y la financiación estratégica. Otra referencia son los *chaebols*, de Corea del Sur, consistentes en conglomerados de empresas con un importante desarrollo en el intercambio de información. A finales del siglo XX otros países han ido desarrollando este tipo de estructuras, como es el caso de Francia, China, Estados Unidos y, especialmente desde la última década, España. De este modo se ha roto una cierta correlación entre el concepto de intervención de lo público sobre lo privado que ha sido más apoyado por los países tradicionalmente proteccionistas que por los países que han tendido al libre mercado.

Entre los principales retos que obstaculizan el éxito empresarial en el exterior se halla la rapidez de respuesta ante los cambios del entorno. Sobre este punto, merece la pena señalar el interesante estudio que aportó la consultora McKinsey & Cía (2008). El citado estudio, basado en entrevistas a 1825 directivos a nivel mundial, reveló la falta de agilidad para reaccionar adecuadamente cuando cambiaban las reglas del juego en el mercado, y entre las conclusiones destacaba que la IC era la herramienta adecuada para anticipar dichos cambios en el mercado.

A continuación, en el gráfico 1, se puede observar un resumen de los datos obtenidos en el estudio elaborado por McKinsey & Company en relación a la pregunta relacionada con los movimientos de los competidores.



¿Cuándo se dio cuenta de un importante movimiento / cambio en el mercado de su principal competidor?	Innovación	Cambio de precio
Con suficiente tiempo para poder preparar una respuesta en el mercado.	23%	12%
Antes de que el cambio fuese anunciado pero demasiado tarde para poder dar respuesta.	24%	16%
Cuando el cambio fue anunciado.	25%	20%
En el momento en que el cambio entró en el mercado.	9%	24%
Justo antes de que el cambio afectase al mercado.	9%	16%
Solo cuando el cambio afectó al desarrollo de la compañía.	4%	4%

Gráfico 1. Respuesta a movimientos de los competidores. Fuente: McKinsey & Company (2008)

También cabe destacar el estudio de M-Brain (2015) donde se observa que en la actualidad el 86% de las grandes corporaciones alemanas gozan de un departamento de IC cuyo protagonismo es incuestionable en la competitividad de las empresas en el entorno actual. A modo de ejemplo destacan los sectores farmacéuticos y de salud, así como el de telecomunicaciones y tecnología. A continuación, en el gráfico 2, se muestran los resultados de la encuesta que se realizó en el citado estudio de M-Brain, en donde se evidencia los beneficios de la IC al servicio empresarial.

Como se puede observar, el 95% de las empresas alemanas encuestadas en el estudio de M-Brain revelaban que sí se obtenían beneficios para su empresa derivados de la decisión de contar con la IC en su operativa del día a día. En cuanto a la pregunta de si la inversión necesaria para tener un servicio de IC en la empresa era una inversión recuperable, el 73% respondieron que sí.

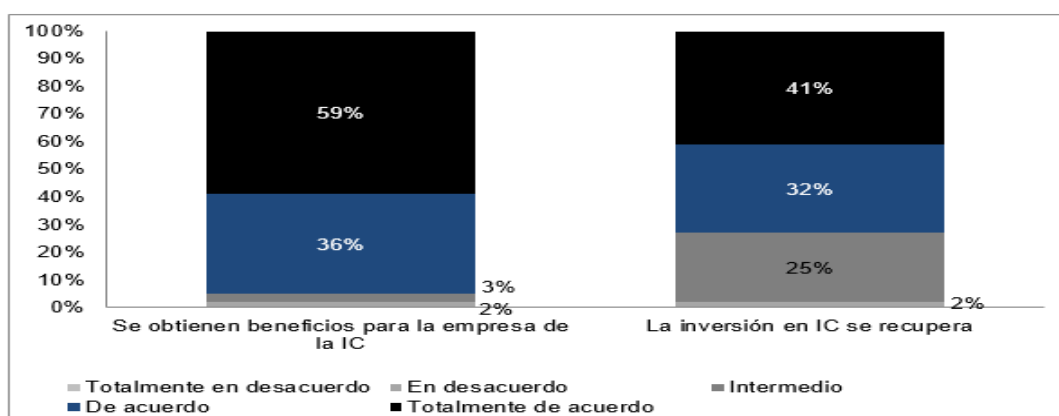


Gráfico 2: Encuesta empresas alemanas sobre IC. Fuente: M-Brain (2015).

Podemos encontrar otros ejemplos sobre los que se ha hablado mucho en prensa en los últimos años y en donde se pone de manifiesto el coste real de no tener una intensa



labor de IC. Solo con la IC pueden evitarse riesgos que ya no van ligados a la estrategia empresarial, sino que cada vez van más unidos a las decisiones tácticas y exigen por tanto una respuesta ágil y casi inmediata. En este sentido la IC apoya aportando información relevante en el momento que deba tomarse una decisión en un contexto complejo y en una situación que no sea recurrente para la empresa. A modo de ejemplos mencionamos situaciones complicadas en la historia empresarial y en donde la IC hubiera podido aportar mucho en la resolución de problemas complejos y no recurrentes en el día a día de las empresas: la expropiación de YPF a Repsol en Argentina (16/04/2012); la expropiación de la filial de Red Eléctrica Española (1/5/2012); el secuestro de una planta de gas de Sonatrach, BP y Statoil en Argelia por un grupo afín a Al Qaeda (16/01/2013); las acusaciones de EEUU a China de ciberataques y espionaje a sus empresas (7/5/2013); la expropiación de Taiche, de capital español, por la petrolera Petrochina (16/05/2013); el pacto de treinta empresas de la industria textil en Bangladesh para evitar accidentes que recientemente han causado 1.100 muertos (15/05/2013); los arbitrajes con Egipto por la planta de licuefacción de gas en Damietta (2018), entre otros. La IC también puede servir para obtener contratos, como el caso del AVE Medina-La Meca entre el consorcio español y el francés (2011).

## 2. Análisis y diagnóstico de la situación

La IE en España ha evolucionado desde su descubrimiento como disciplina objeto de estudio en los años 90 hasta su intento de desarrollo, fase en la que está desde el año 2005. Sobre la fase de desarrollo, hay que destacar que esta es la fase que ha contribuido a la difusión cultural de la materia de inteligencia en España. A continuación, en el gráfico 3, se muestran las fases que han acontecido en esta disciplina y los años en los que se enmarcan dichas fases:

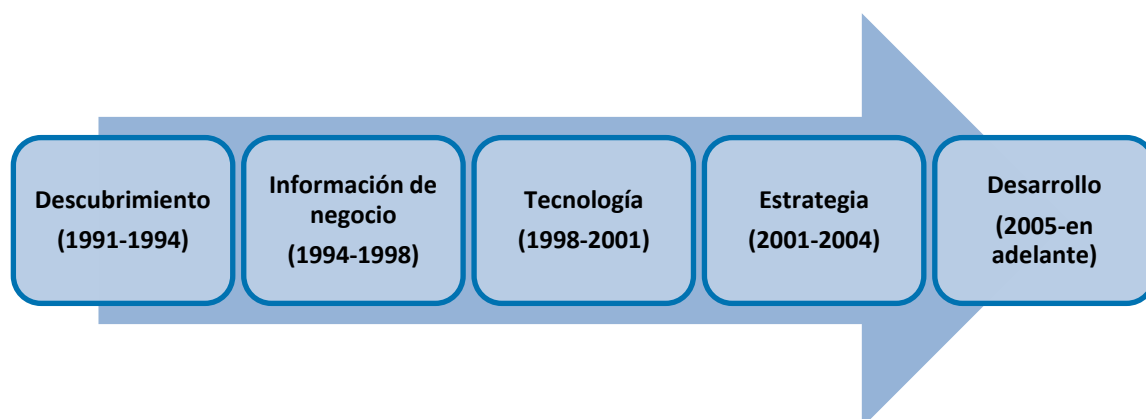


Gráfico 3: Fases de evolución del concepto de IE en España. Fuente: Izquierdo-Triana, H. (2019)



En la citada fase de desarrollo, es el momento oportuno para que la IC en España se integre con la IE con el propósito de impulsar de forma exitosa la internacionalización de las empresas españolas mediante la mitigación de riesgos derivados de la falta de información a la hora de salir. Esto es así porque solo con la integración de las fuerzas de seguridad del Estado con la IE se puede garantizar los recursos adecuados para dotar a las compañías españolas de mayor competitividad en un entorno global y en el que la única variable constante que podemos considerar en las hipótesis de los negocios es la variable cambio. Es un nuevo contexto en el que todos los grupos de interés (Estado, empresas, cámaras de comercio, universidades, sindicatos, entre otros) deben trabajar conjuntamente para la protección de los activos estratégicos del país, entre los que las empresas tienen un papel esencial. La citada práctica, que puede ser algo novedosa en España, ya es una realidad contrastada en otros países de nuestro entorno desde hace décadas, y esto no podemos menospreciarlo porque de nuestra competitividad en términos empresariales dependerá nuestro futuro económico y la prosperidad de nuestro país.

En cuanto a la implantación de la IE, cabe destacar que esta no es homogénea en las empresas españolas. Todo parece indicar que el empresario comienza a conocer las bondades de la materia IE y a distinguirlo de conceptos afines, pero faltan referentes de cómo llevarlo a cabo. En este sentido es necesario contar con apoyos internos y externos a la organización para su adecuada implantación. En cuanto al grado de implantación de la IC en las empresas españolas, se evidencia que esta está mejorando desde 2005, pero en la actualidad sigue estando por debajo de los países de nuestro entorno y se ciñe a las grandes empresas, observando una escasa presencia en el grueso del tejido empresarial español constituido por pymes.

En este sentido, se recomienda aplicar la implantación de la IC como indicaba Gilad en 4 fases y añadiendo una fase adicional que surge como aportación de las investigaciones realizadas por Izquierdo-Triana, H (2016). A continuación se muestra en el gráfico 4 cómo se sugiere la implantación de un sistema de inteligencia competitiva en una compañía española:

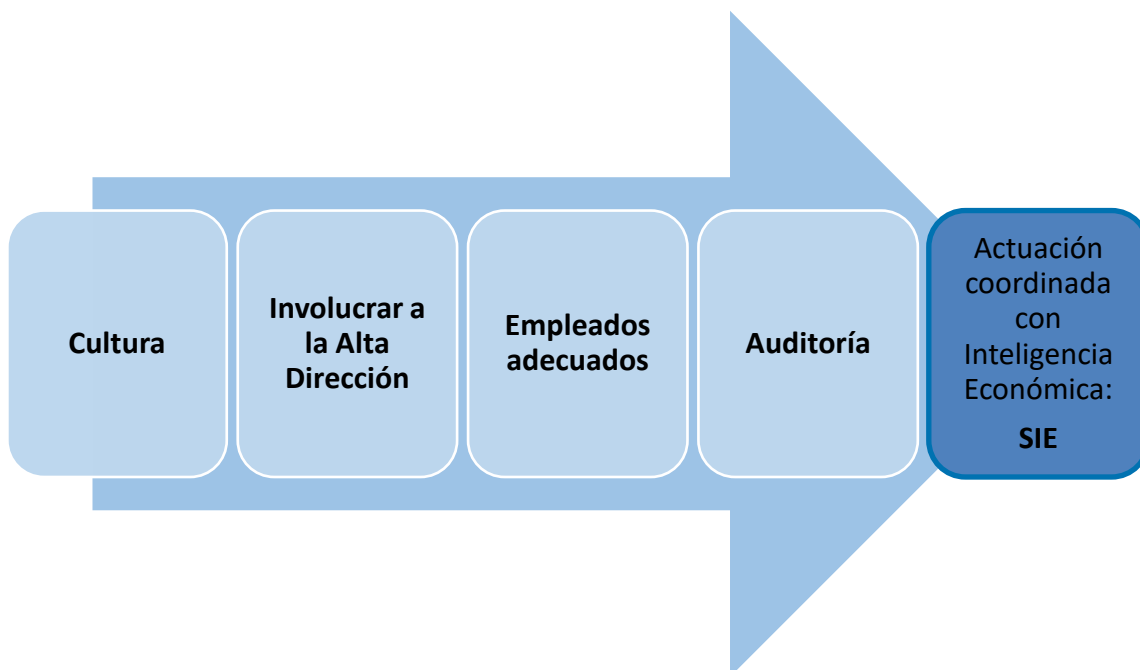


Gráfico 4: Fases de implantación de la IC en una compañía. Fuente: Izquierdo-Triana, H. (2019)

En relación con la quinta etapa, se sugiere aunar esfuerzos en potenciar el sistema de inteligencia económica como organismo que aglutine los esfuerzos coordinados entre la IC y la IE. De esta forma, se impulsará de forma exitosa la internacionalización de las empresas españolas sin grandes sobresaltos por un entorno altamente competitivo y cambiante.

## 2.1. ¿Cuáles son los factores de éxito que deberíamos potenciar para crear una adecuada cultura de inteligencia en las empresas españolas?

Para que la IC en España pueda integrarse con la IE y crear una adecuada y robusta cultura de inteligencia, existen unos factores clave de éxito a considerar y que se pasan a exponer:

- a) El avance académico a través de Cátedras, Escuelas, Masters y revistas científicas y su coordinación focalizada a crear y divulgar la cultura de inteligencia.
- b) La competitividad del entorno económico (las crisis económicas recientes, el incremento del desempleo o acciones especulativas contra la deuda nacional) o un entorno de incertidumbre, VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity*), revelan la necesidad de incrementar el apoyo académico institucional para anticipar situaciones y poder reaccionar a tiempo.



- c) El análisis de lo que están haciendo en relación a la disciplina de la IE las empresas extranjeras que actúan en España. Recordemos que estas a través de una filial muestran un mayor desarrollo de la función de IC, pues heredan de su matriz el saber hacer y la técnica.
- d) La tipología de empresa, siendo más favorable en grandes empresas, número de competidores y presencia en otros países. Estudiar la posibilidad de subcontratar los trabajos de IC para empresas cuyo volumen de negocio no permita crear un departamento a tal propósito.
- e) La superación de factores inhibidores en la conciencia de la importancia de la información. Replantearse si tiene sentido ser reticente a compartir información y a trabajar aunando esfuerzos, lo que requiere un pensamiento integrado con los grupos de interés para poder competir.
- f) La metodología sistematizada. Incrementar la presencia de modelos de buenas prácticas y protocolos de actuación ante desviaciones.
- g) La comunicación interna y los acuerdos de intercambio de información y el aumento de la difusión de los productos de IC.
- h) El incentivo de la colaboración público-privada como mecanismo de unión de esfuerzos entre los organismos públicos y los privados.

### 2.2. ¿Qué factores ayudan a la involucración de la alta dirección en el desarrollo de la IC?

La literatura académica de referencia basada en estudios empíricos revela que la involucración de la alta dirección con la función de IC es vital y los factores facilitadores de dicha involucración son:

- a) El sector, con mayor vocación a la investigación, innovación y al desarrollo tecnológico.
- b) La vocación internacional de la empresa. Aquellas empresas cuyos presupuestos contienen fondos destinados al desarrollo de negocio internacional, participación en proyectos de intercambio en el exterior, presentación a concursos internacionales, a modo de ejemplo, tienen mayor predisposición en implantar y educar hacia la cultura de IE.
- c) La formación de la alta dirección y sus experiencias profesionales en el exterior. Los directivos cuyas misiones empresariales han interactuado con el exterior entienden mejor el concepto de lo que puede aportar la IE en la empresa.
- d) La no confusión de conceptos. En este sentido, la alta dirección bien formada y con un claro compromiso ético sabe desligar el concepto de IE de otras prácticas que no tienen nada que ver con la IE. A modo de ejemplo no es admisible confundir la IE con la inteligencia criminal o espionaje industrial.



- e) La creación de redes descentralizadas para lograr una consolidación como departamento propio al servicio de la toma de decisiones empresariales y a nivel organizativo ubicado en los centros de poder de las compañías.
- f) La utilización de herramientas específicas de Inteligencia. En este sentido, el contar con un sistema de inteligencia empresarial (SIE) a nivel estatal ayudaría a la implantación y buen uso de dichas herramientas.
- g) La rentabilidad económica y la percepción del retorno de la inversión en IC para la alta dirección. Un factor inhibitor relevante es la percepción que tienen algunas empresas en relación con no tener claro la rentabilidad que le aportará contar con un departamento de IE. Por lo anterior desafortunadamente el departamento de IE es tratado como un centro de costes, lo que añade la dificultad de fijar unos precios de transferencias que calcule el beneficio que genera la IC a la organización.
- h) Los procedimientos internos deben reconocer la función de IC y su funcionamiento a la vez que establecer KPI adecuados para su medición inversión-retorno: analizar los costes diferenciales de actuar o dejar pasar oportunidades a modo de ejemplo.
- i) La evolución de una economía de activos fijos hacia una economía más inmaterial, donde se observa una madurez que va abandonando el situar la IC como un concepto más de marketing hacia una visión de vigilancia tecnológica y de información relevante para anticiparse a los riesgos y al mercado y para continuar así con la estrategia empresarial y la supervivencia de la compañía.

### **2.3. ¿Conocemos los factores de éxito que ayudan a la creación de una unidad de IC con empleados adecuados?**

Sin duda alguna las personas son clave en el éxito empresarial y, en este sentido y para la disciplina que nos ocupa, se evidencia que son factores de éxito en la creación de una unidad de IC, entre otros, los que se muestran a continuación:

- a) Al igual que cuando necesitamos un ingeniero no nos vale un abogado, cuando necesitamos especialistas en IC hay que saber seleccionar en los centros de formación que afortunadamente después de grandes esfuerzos por parte del Gobierno, empresa y universidad tenemos en España: Universidad Rey Juan Carlos, Carlos III, Universidad Autónoma de Madrid, UNED, etc., en donde se imparte formación especializada en IE y se forman muy buenos analistas que, además, en la mayoría de los casos cuentan con experiencias profesionales diversas que enriquecen su perfil.
- b) La subcontratación en tareas relacionadas con la seguridad de los sistemas de información para preservar a la compañía de riesgos cibernéticos, uno de los mayores peligros que deben tratar de mitigar las compañías en la actualidad.





- c) La formación en herramientas y en tecnologías de la información *in house*. Esto es así porque está demostrado que a más conocimiento de los sistemas y los *softwares* que se usan en el mercado, mayor es el grado de implantación de los departamentos de IC.

### 2.4. ¿Las auditorías internas realizadas miden un grado adecuado de implantación de la IC en la empresa española?

Las investigaciones lo que evidencian es la falta de auditoría interna para medir el grado de implantación de IC en la empresa española. Por lo anterior, se sugiere desarrollar la importancia del auditor interno como garante de la efectiva implantación y éxito de la IC en la empresa. En este sentido, los factores relevantes que contribuyen a medir la adecuada implantación de la función IC son los siguientes:

- a) El primer factor sería tener claro que es la auditoría interna la herramienta adecuada para garantizar la implantación de la IC. Por lo anterior, se sugiere que la función IC debe estar incluida como un punto más, dentro del alcance de las responsabilidades de la función de auditoría interna de una compañía. En este sentido, la confidencialidad de la información, la captación de las fuentes de información, las razones de los fallos descubiertos, el definir el ambiente organizacional y la identificación y mapeo de los flujos de información son tareas en las que el auditor interno tiene mucho que aportar.
- b) Un segundo factor se situaría en la revisión de las necesidades de información de acuerdo con los planes estratégicos de la empresa, los productos de inteligencia requeridos, las responsabilidades de los actores implicados y la elaboración de medidas cuantitativas de las unidades de trabajo producidas.
- c) Un tercer factor estaría en la difusión de los informes del auditor derivados de los resultados de la auditoría de inteligencia a la alta dirección.
- d) Un cuarto factor se centraría en la aplicación de estándares tipo "Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica e IC (VT/IC)" UNE 166006:2011, si bien tenemos que indicar que todavía hay que unificar estándares en los criterios de valoración pero se está en un camino acertado para lograrlo.

### 2.5. Existencia de un Sistema de Inteligencia Económica (SIE) integrado con el sector empresarial

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, es necesario articular un sistema que permita a una empresa que necesite apoyo de IE la opción de canalizar dicha necesidad a través de un sistema de inteligencia económica, entendiendo este sistema como un espacio de colaboración en donde se aúnen esfuerzos e intereses entre las fuerzas de seguridad del Estado y las empresas españolas en garantizar la seguridad de los



ciudadanos y de los activos estratégicos del país (lugar destacado que ocupan las empresas). En este sentido, se consideran elementos necesarios los siguientes:

- Existencia de un Comité de Coordinación conformado por los principales grupos de interés afectados (Estado, empresa y universidad).
- Ventanilla única: donde las empresas y las universidades tengan un lugar de acceso para canalizar sus necesidades.
- Margen de actuación: al poder afectar a cuestiones de intervención pública y libre competencia, la propuesta se ajustaría al entorno de alianzas y tratados internacionales suscritos en especial con la Unión Europea y los países de especial tradición.

A continuación, se muestra en el gráfico 4 una propuesta de cómo podría ser la organización del SIE en España. Como puede comprobarse, todo un ecosistema al servicio de que las empresas españolas sean más competitivas y ello revierta en crecimiento y prosperidad para todos los grupos de interés de forma sostenible y ética.

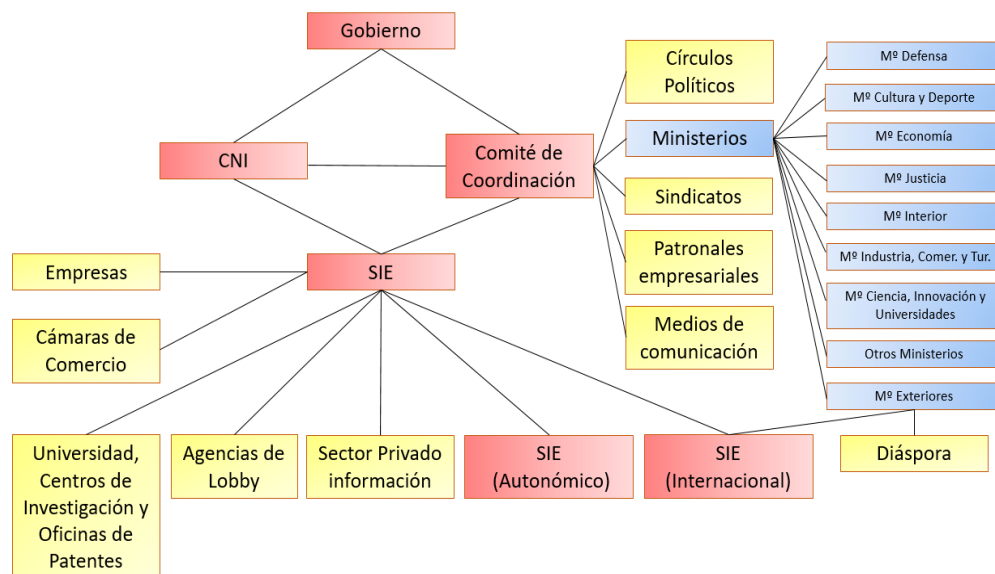


Gráfico 5: Propuesta de SIE en España. Fuente: elaboración propia incluida en un artículo del Journal of Economics & Business Intelligence (2019).

### 3. Conclusiones

El entorno económico actual se asocia al término cuyo acrónimo en inglés configuran el término VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

La disposición de información relevante para que la empresa decida si actuar o no, y en aquel caso, cómo hacerlo dependerá de la estrategia empresarial, pero no se puede



negar que una buena información (es decir, inteligencia) juega un papel esencial para tomar la mejor decisión.

En este nuevo entorno en el que la única variable constante es el cambio, surge la necesidad imperiosa de fomentar factores facilitadores y reducir los inhibidores a la cultura de la inteligencia competitiva en las empresas españolas. Para lograrlo el apoyo de la alta dirección, del Estado y de las universidades constituye un factor esencial enmarcado en un ámbito de colaboración público-privada en beneficio de todos los grupos de interés.

De todo lo anterior, se desprende que el que una empresa tenga un departamento de IC es conveniente, pero indudablemente tiene un coste en términos de recursos humanos y financieros y de tiempo de la alta dirección. Por lo tanto, las pymes difícilmente podrán generar su propia IC por sí solas; pero las grandes empresas sí deberían hacerlo.

## 4. Recomendaciones

- a) Seguir extendiendo la cultura de inteligencia entre las grandes empresas. Las grandes empresas tienen un papel protagonista en el sector exterior español, no sólo por el volumen de su negocio, sino por el papel tractor que ejercen sobre las pymes en la expansión internacional.
- b) Dentro de las empresas, el área de inteligencia competitiva debe encuadrarse en el Departamento de Desarrollo Corporativo, sin necesidad de que tenga representación en el Consejo de Dirección. El área de inteligencia requiere una organización simple y ágil para ser lo más operativa posible.
- c) Para el éxito del área de inteligencia competitiva, es necesario también inculcar la importancia de la inteligencia a todos los empleados, de tal manera que se promueva el flujo interno de información, tanto horizontal como verticalmente.
- d) Apoyo de los organismos públicos. Debe existir un canal de comunicación constante entre las grandes empresas y los organismos responsables de la inteligencia económica del Estado, de tal manera que las empresas puedan aprovechar el conocimiento generado por el Estado.
- e) Desde el ámbito académico sería conveniente prestar una mayor atención a la cultura de la inteligencia para que las empresas tengan más recursos (información, recursos humanos...) a su disposición.