

# Empresa

## Inteligencia Económica realidad o ficción

Abordamos un tema de actualidad como los servicios de Inteligencia Económica (IE) para empresas. ¿Qué son? ¿Cuál es su legalidad? ¿Qué ofrecen? ¿Para qué sirven? ¿Cómo se estudia? Para ello hablamos con tres profesionales del tema teniendo presente 3 visiones complementarias: como formador, como consultor de inteligencia y como directivo usuario.

### ¿Qué es y en qué consiste la Inteligencia Económica?

Hugo Zunzarren, Subdirector del Máster de Inteligencia Económica de UAM: Simplificando mucho, es una metodología que permite a las empresas, a grandes rasgos, recolectar, organizar, analizar y distribuir la información necesaria para ser competitivos en los diferentes mercados en los que opera. La información es valor, pero el problema es cómo recogerla, analizarla y sacar conclusiones, teniendo en cuenta los grandes volúmenes de información y, además, en tiempo real.

### ¿Dónde podemos encontrar formación en Inteligencia Económica (IE) en España?

Existen multitud de centros formativos con programas post grado en Inteligencia Económica y son una magnífica especialización de cara al futuro. La UAM está entre ellos, al igual que otros centros formativos como la Universidad Rey Juan Carlos que imparte igualmente formación en Madrid. El reto es seguir desarrollando formación avanzada a los ritmos que llevan otros países de nuestro entorno y llegar a la empresa. La clave está en enseñar cómo usar Inteligencia Económica para aprovechar oportunidades de negocio y generar rentabilidad.

### ¿De qué tipo de Información hablamos? ¿Qué Información es clave para las empresas?

Información sobre oportunidades corporativas, valoraciones de nuestro servicio, indicios de procesos de fusión, proyectos de ley que modifiquen la normativa para adecuarla a nuestro favor, información clave sobre los productos de una empresa, o sobre su SAT, fugas de información, nuevos registros, patentes aprovechables y/o marcas, procesos de deslocalización de la competencia, fugas de talento en empresas del sector, ... hay muchísima información.

### ¿De dónde proviene esta información?

Las metodologías de Inteligencia Económica están dentro de la ley. Esto no es espionaje, ni se pinchan teléfonos. Se obtienen utilizando OSINT (Open Source Intelligence) nutriéndose de fuentes abiertas y públicas. Aquí recoges desde los comentarios de cómo está la habitación de un hotel, hasta el Twitter de un líder sindical sobre una huelga, pasando por un registro de una patente o marca en el registro mercantil. Todo se monitorea.

Otro tipo de información se puede obtener mediante HUMINT (Human Intelligence) o incluso Virtual HUMINT, o ya incluso de los lugares accesibles de la Deep & Dark Web.

### ¿Quiénes son usuarios habituales de técnicas de Inteligencia Económica?

Empresas de un calado medio grande, B2C, con presencia internacional, con alta dependencia tecnológica o con alto nivel competitivo sectorial. En cuanto a los sectores hay de todo ya que sus aplicaciones son múltiples. Desde monitorización de tendencias y modas a informes concretos. Desde empresas industriales que quieren monitorizar registros de patentes y marcas de la competencia o proveedores hasta análisis de riesgos corporativos y reputacionales en empresas de servicios.

Bertol Gorospe, Director de la Consultora especializada idInteligencia: a menudo los procesos de internacionalización también necesitan de los servicios de inteligencia: informes riesgo país, informes de socios locales, due diligence de inteligencia para compras y fusiones... Aunque en las que se hace imprescindible es en las que tienen un nivel de exposición mayor: empresas de consumo, servicios, telecomunicaciones...

### ¿En qué consiste la Inteligencia Competitiva? ¿Se puede vigilar a la competencia?

B.G. Por supuesto que sí dentro de la legalidad. En las grandes em-

presas se emite mucha información de forma voluntaria e involuntaria (documentación expuesta, empleados descontentos, noticias de los medios de comunicación, comunicación comercial, registros públicos,...). Los procesos de Vigilancia Competitiva se hacen para controlar aspectos como la evolución comercial, tecnológica y estratégica de los competidores. Esta información, tras pasar por las manos de los analistas de Inteligencia y quienes aportan el sentido a dicha información, hacen que el proceso tenga un alto retorno de inversión.

### ¿Cuál es la vinculación de la Inteligencia con la seguridad?

A menudo el área de Inteligencia se encuentra dentro del departamento de seguridad cuando el enfoque se centra en proteger. Es aquí cuando se trabaja por ejemplo en ciber-Inteligencia que consiste en una prospectiva de las amenazas ciber potenciales o futuras para generar las defensas necesarias. También la parte de riesgos corporativos puede recaer en esta área y asumirla desde Inteligencia.

### Y ¿cómo puede ayudar a generar negocio?

En empresas más avanzadas el Área de Inteligencia pasa a ser de Inteligencia Estratégica, reportando directamente a la Dirección General, Presidencia y Consejo de Administración. Se convierte en algo muy estratégico. En estos casos controla los riesgos y potenciales amenazas externas del entorno, pero también los derivados del negocio que permitan eficiencias y ahorros de coste, oportunidades dejadas por los competidores, el desarrollo tecnológico sectorial, i+d y de producto, la calidad de servicio, informes geoestratégicos; en resumen, aprovechamiento de oportunidades en general... Incluso existe una metodología específica para grandes licitaciones.

### ¿Cómo arranca una empresa en estos servicios?

Deberían arrancar en un Plan Director de Inteligencia (PDI) que es una guía personalizada que reúne todas las necesidades reales de información de la empresa y sus directivos. A partir de ahí puedes construir un servicio sólido en el tiempo. Es así cuando ayuda en la generación de negocio. Dependiendo del negocio se pueden detectar modas y tendencias de consumo, hacer pretest de productos y servicios, planes de desarrollo tecnológico vía monitoriza-

### Hugo Zunzarren

Subdirector del Máster de Inteligencia Económica de la UAM

**“La formación en Inteligencia Económica es una magnífica especialización de cara al futuro”**

### Bertol Gorospe

Director General de idInteligencia

**“En empresas avanzadas el Área de Inteligencia reporta a Dirección General, Presidencia y Consejo de Administración siendo un activo Estratégico de la compañía”**

### Jorge Huerta

Director General del Grupo Comfica

**“Los servicios de Inteligencia Económica nos han ayudado a desembarcar en 10 países”**

ción de licencias y patentes, ayudar en plan de fusiones y adquisiciones...

### ¿Cuánto valen estos servicios?

Siendo servicios de un alto valor añadido no son baratos, pero desde 3000€ se puede contar con informes a medida. Un aspecto fundamental antes de adentrarse en este mundo es no invertir en tecnología hasta saber qué información se necesita y conocer bien qué conlleva invertir en tecnología. Los softwares solo agilizan procesos, los análisis los tienen que hacer analistas de inteligencia. No es una inversión en software, es una inversión en conocimiento y antes de acometer una inversión en este sentido debemos conocer lo que buscamos, las diferentes herramientas, la metodología a implantar... ahorra y mucho.

### ¿A nivel interno las empresas utilizan técnicas de Inteligencia?

Desde Recursos Humanos para procesos de selección de personal

hasta para la detección de fraude interno. Este es un tema delicado, la detección de INSIDER. Un INSIDER es un trabajador que desde dentro boicotea a la empresa. Hay muchas formas de boicotear a tu empresa que van desde borrar información, ralentizar procesos, filtrar información... hasta el fraude interno. Los estudios aseguran que el destrozado medio de un INSIDER en una gran compañía es de 500.000€, algo a tener en cuenta, más aún cuando la plantilla excede de los 10.000 trabajadores.

### Como usuario de los servicios de Inteligencia Económica ¿cómo os ha ayudado en el desarrollo de negocio?

Jorge Huerta, Director General de Grupo Comfica: comenzamos a contar con los servicios de Inteligencia hace 5 años, ante una nueva política de compras y fusiones. Nos ayudó a comprender mejor el entorno competitivo, además de añadir una due diligence de Inteligencia a las operaciones de compra. En paralelo, el desembarco en 6 países tiene sus dificultades. Contar con una monitorización que asegure nuestros intereses nos permite centrarnos en nuestro trabajo minimizando riesgos. Por otro lado, la búsqueda y selección de socios locales es un aspecto clave que no se puede descuidar y en él la Inteligencia nos ayuda mucho.

### ¿De qué tipo de riesgos os protege los servicios de Inteligencia?

Por un lado, controlamos de forma activa nuestra reputación. Cualquier información sobre nosotros que afecte de alguna forma a nuestra actividad es inmediatamente detectada, analizada y comunicada. Por otro, algunas otras funcionalidades del servicio nos informan de otros riesgos. Por ejemplo, si tenemos las credenciales expuestas en Deep y Dark Web. Por credenciales entendemos nuestros emails y contraseñas, con el consiguiente riesgo de fugas de información que tiene que alguien ajeno a la empresa acceda por ejemplo a un email de un directivo. Y este servicio es diario y siempre activo. Para nosotros es clave contar siempre con las máximas garantías de calidad y seguridad en nuestros servicios y la Inteligencia nos ayuda a ofrecer este nivel requerido. Y no nos olvidemos de esas informaciones transversales que recibimos que nos han permitido adelantarnos al mercado y ser más rápidos que nuestros competidores...