

## Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio

Fernando Davara Rodríguez

### Capítulo quinto

#### Resumen

Los diferentes enfoques y conceptos de la planificación estratégica clásica están siendo sometidos a un continuo debate, cuestionando su eficacia y vigencia, argumentando principalmente que en un mundo en cambio permanente es difícil, sino imposible, anticipar cómo y adónde se quiere llegar con una previsión a largo plazo.

Sin embargo sus principales objetivos continúan siendo fundamentales, si bien ha de replantearse la forma de hacerlo, pues metodologías del pasado ya no son de aplicación en una época como la actual marcada por la globalización, la incertidumbre generalizada y los entornos cambiantes.

En esta transformación hacia una concepción moderna de la planificación estratégica desempeña un importante papel la inteligencia económica, disciplina orientada a la gestión y protección de la información estratégica y el conocimiento y actuación sobre el entorno interno y externo de la organización, lo que la convierte en herramienta indispensable para la gestión del cambio.

#### Palabras clave

Inteligencia económica, planificación estratégica, gestión del cambio, ciclo de inteligencia, inteligencia territorial, Inteligencia de medios sociales (SMINT), web social, e-influencia, e-reputación.

**Abstract**

The different approaches and concepts of classic strategic planning are being subjected to an ongoing debate, questioning its effectiveness and validity, arguing mainly that in an ever changing world it is difficult, if not impossible, to anticipate with a long-term forecast how and where we wants to go.

However its main objectives remain fundamental, even though it has to rethink the way of doing this, as methodologies of the past are no longer applicable in times like the present marked by globalization, the widespread uncertainty and changing environments.

In this transformation to a modern conception of strategic planning plays an important role the economic intelligence, discipline focused on the management and protection of strategic information and knowledge and action on the internal and external environment of the organization, which makes it essential tool for change management.

**Key Words**

Economic intelligence, strategic planning, change management, intelligence cycle, territorial Intelligence, Social Media Intelligence (SMINT), social Web, online influence, online reputation.

## Introducción

En el actual mundo globalizado las organizaciones de todo tipo, sector y tamaño, se desenvuelven en entornos tan dinámicos y complejos que están obligadas a reconsiderar y transformar los procesos clásicos de toma de decisiones ante la necesidad de adaptarse a los cambios que se producen continuamente.

Un requisito fundamental para esta mutación, del que depende la competitividad y eficacia de ellas, incluso en algunos casos su supervivencia, exige que sean proactivas, es decir capaces de reaccionar con anterioridad a que se produzca el cambio para así poder gestionarlo y controlar sus efectos de forma armonizada con el cumplimiento de los fines de la organización.

Para satisfacer tal requisito y con el fin de ser capaces de tomar la iniciativa y adoptar las decisiones acertadas, es necesario definir y aplicar una estrategia específica, caracterizada por una planificación adecuada, así como disponer de una puntual y precisa información y conocimiento del entorno, que permitan definir y ayudar a alcanzar los objetivos que respondan a medio y largo plazo a la visión, misión, valores y fines de la organización.

Entre las diferentes herramientas de las que puede disponerse en la actualidad para facilitar esta tarea destaca la moderna disciplina de la inteligencia económica que comprende un proceso continuo y permanente de planificación y obtención de información y su análisis para transformarla en conocimiento e inteligencia en apoyo a la toma de decisiones estratégicas para ayudar a la competitividad de las organizaciones, a la protección de sus intereses económicos, tecnológicos, etc., y también a la seguridad de los Estados.

Ambos términos, planificación estratégica e inteligencia económica, considerados como elementos fundamentales y complementarios en el apoyo a la gestión del cambio en las organizaciones modernas, se combinan en el título de este capítulo dedicado a realizar una aproximación a ambos, con sus características y enfoques más relevantes, así como a las tendencias actuales, anticipando también algunas previsiones de futuro.

## Planificación estratégica

Entre los diversos instrumentos a utilizar en apoyo a la consecución de los fines de las organizaciones destaca particularmente la planificación estratégica que permite definir una visión sobre un horizonte temporal más o menos largo que ayude a la toma de decisión para alcanzar los objetivos fijados.

Durante mucho tiempo, prácticamente desde los orígenes del concepto, el diseño de esta planificación se ha llevado a cabo desde una perspectiva de aplicación de la experiencia y conocimiento sobre comportamientos pasados para poder hacer previsiones sobre el futuro. Actualmente esta visión ha perdido todo su sentido pues las organizaciones desarrollan su actividad en un entorno donde los cambios se suceden rápidamente, razón por la cual el concepto se ha ido transformando condicionado por la prevalencia de la importancia del cambio, evolucionando hacia una orientación más acorde con la realidad presente.

Con objeto de efectuar una aproximación a la concepción moderna de la planificación estratégica se dedican los siguientes párrafos a exponer una breve síntesis de los conceptos de planificación y estrategia y su conjugación, así como a identificar su importancia en la gestión del cambio en las organizaciones.

### ***Estrategia y planificación***

A pesar del amplio uso que se hace del término estrategia no es posible encontrar una definición común o consensuada del mismo. En el organismo oficial de regulación del idioma español, el *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*, se indica que proviene del latín *estrategia*, y este del griego *στρατηγία*, reflejando el arte de dirigir las operaciones militares, así como al conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Esta definición evidencia el origen del vocablo pues históricamente se ha relacionado la estrategia con la dirección de las acciones encaminadas a la consecución de objetivos militares. En este contexto pueden encontrarse múltiples referencias del término y su significado como en la conocida obra «El arte de la guerra» de Sun Tzu y el completo tratado titulado «De la Guerra» del general prusiano Karl von Clausewitz.

Pero su utilización en el ámbito de las organizaciones no se generaliza hasta aproximadamente la segunda mitad del siglo XX cuando se exponen diversas teorías sobre la estrategia, como las de Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews e Igor Ansoff, las cuales pueden sintetizarse en considerar a la estrategia como un proceso de acción para alcanzar los objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal modo que permitan definir la actividad a que se dedica o quiere dedicar la organización y donde se encuentra o planea estar en el futuro.

Según avanza el siglo el concepto continúa evolucionando, e incluso es puesto en cuestión, dado que la globalización induce a que las organizaciones basen sus decisiones en otro tipo de procesos olvidando la estrategia. Entre las diferentes aportaciones que orientan a un cambio desta-

can principalmente las de Michael Porter y Henry Mintzberg; el primero introduce el término de estrategia competitiva como la fórmula para competir, identificar objetivos y definir las políticas necesarias para alcanzarlos a largo plazo consiguiendo una ventaja competitiva sostenible.

Por su parte Mintzberg, considerado como uno de los mayores detractores del concepto clásico, propone un enfoque más moderno identificando cinco concepciones diferentes de la estrategia basándose en las que denomina las cinco P, cada una de las cuales define una diferente utilización del término.

- Estrategia definida como un plan; un curso de acción que sirve de guía para alcanzar objetivos. El plan precede a la acción, se prepara con anterioridad y se desarrolla de manera consciente con un propósito determinado.
- La estrategia como pauta de acción; una maniobra para ganar a un oponente o competidor. En este caso la verdadera estrategia es la amenaza.
- Estrategia definida como patrón; funciona como un modelo o patrón en un flujo de acciones. La estrategia debe ser consistente con el comportamiento deseado, sea esta intencionada o no.
- La estrategia como posición; es la fuerza de mediación entre la organización y su entorno, tanto el interno como el externo. Mira hacia el exterior de la organización buscando su ubicación.
- La estrategia como perspectiva; su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una forma particular de percibir el mundo. En este sentido la estrategia es para la organización lo que la personalidad para el individuo.



Figura 5.1. Las 5 P de la estrategia según Mintzberg. (Elaboración propia)

Esta caracterización moderna del concepto enunciada por Mintzberg representa el resultado de la nueva forma de actuar de las organizaciones, poniendo en cuestión los paradigmas clásicos para identificar la estrategia como una serie de cursos de acción que, abarcando el objetivo principal de una organización, se establecen en un marco conceptual mediante el cual esta puede actuar, transformarse, anticiparse y adaptarse a los cambios de su entorno.

Para aproximar el segundo de los conceptos a analizar en este apartado, la planificación, nos acercaremos otra vez al *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* donde se expresa que planificar es trazar los planos para la ejecución de una obra o hacer el plan o proyecto de una acción, definición que muestra el carácter multidimensional del término y suscita algunas interrogantes sobre su ámbito de aplicación.

Al igual que en el caso de la estrategia, el concepto ha ido evolucionando hasta mediados del pasado siglo donde comienzan a aparecer las teorías modernas sobre planificación que han llegado a nuestros días representadas por diferentes enfoques cuyos principales representantes son los ya mencionados Peter Drucker e Igor Ansoff, Russel L. Ackoff y Ozbekhan y ya más adelante G. A. Steiner y Henry Mintzberg.

Uno de los primeros autores en plantear las bases de la planificación moderna fue Drucker quien la define de dos formas complementarias; lo que es y lo que no es. En el primer caso considera que planificar consiste en tomar hoy decisiones de aplicación inmediata llevando a cabo un proceso continuo de toma de decisiones. Por el contrario, no es ni un medio de eliminar riesgos, aunque ayude a asumir algunos, calculados o previstos, ni de hacer previsiones, y tampoco sirve para tomar en la actualidad decisiones futuras, si no que trata del futuro de las decisiones actuales.

Este enfoque, que interpreta la planificación como la especificación de forma consciente de las acciones necesarias para poder alcanzar determinados objetivos, es compartido en parte por Ansoff y otros, entre ellos Ackoff, para quien planificar consiste en concebir un futuro deseado y los medios necesarios para alcanzarlo, mediante un proceso que implica la preparación de un conjunto de decisiones, anteriores a las acciones, a adoptar para alcanzar los objetivos previstos o cuando los resultados no sean los esperados.

En ese mismo periodo Hasan Ozbekhan al definir la planificación destaca que una de sus particularidades es que no puede ser limitada ni al objeto sobre el que está destinada a actuar ni a los objetivos para la que se concibe. Su enfoque hace referencia a una actividad que se proyecta para aplicarse a tres elementos principales que son casi imposibles de separar: la finalidad o el objetivo, el plan y el objeto o entidad. En resumen un triángulo cuyos vértices son la finalidad, el programa y la entidad, o en otras palabras el para qué, cómo y sobre qué o quién se aplica.

Años más tarde, en 1979, Steiner, considerado por muchos como el fundador de las modernas concepciones del planeamiento estratégico, expone su modelo donde presenta a la planificación como un proceso puesto a disposición de las organizaciones a modo de herramienta para actuar sobre el futuro por medio de decisiones actuales, y a su vez como una estructura, pues no tiene como objetivo prioritario la elaboración de un plan, demandando la realización de diferentes ajustes y un análisis permanentemente de la situación de la organización.

Posteriormente, ya a finales del siglo XX, aparece nuevamente Mintzberg quien cuestiona los enfoques anteriores, con excepción del modelo de Steiner, proponiendo que la planificación debe considerarse como un proceso o procedimiento formal para poner en práctica una estrategia determinada.

Analizando los distintos enfoques puede concluirse que si bien existen diferencias entre ellos también se aprecian importantes elementos comunes en materia de planificación, como por ejemplo el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes, estrategias, políticas, programas y procedimientos) o la directa implicación con el proceso de toma de decisiones, la previsión o anticipación y la visualización y representación del futuro deseado.

### ***Planificación estratégica y gestión del cambio***

La unión de ambos conceptos nos permite caracterizar al conjunto final, la planificación estratégica, como una herramienta indispensable puesta al servicio de los decisores. No obstante, su definición, como en el caso de los anteriores, no es sencilla y también ha ido evolucionando en el transcurso del pasado siglo pasando por diferentes etapas, siendo incluso discutida pues algunos la consideran como un instrumento obsoleto no apto para las organizaciones modernas.

Uno de los padres de la planificación estratégica moderna, Igor Ansoff, la define como un proceso de decisión que debe conducir a seleccionar las estrategias a poner en práctica con objeto de alcanzar los objetivos establecidos. En sus trabajos Ansoff desarrolló una serie de esquemas basados en la determinación de cuáles son las fortalezas y debilidades de una organización y el análisis de su entorno para evaluar oportunidades y amenazas que pueden existir o provenir de él. Tales esquemas condujeron a popularizar los conocidos análisis DAFO (Debilidades; Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) metodología diseñada originalmente por Albert Humphrey de amplia utilización en la actualidad.

En este contexto concibe la planificación estratégica como una hoja de ruta que orientará el camino y el devenir de una organización a largo plazo, diseñada por medio de la búsqueda del equilibrio entre la misión y

la visión, el qué y el para qué, las fortalezas y debilidades deducidas del entorno interno y las amenazas y oportunidades del externo.

Se manifiesta ya desde entonces que el entorno, tanto interno como externo, es un elemento principal a analizar para formular los objetivos de la organización, hacer proyecciones de futuro y establecer las estrategias generales más adecuadas para cumplir su misión. Todo ello supone algo más que una simple planificación implicando la determinación de los objetivos parciales a alcanzar y las tácticas a utilizar en función de todos los factores puestos en común y la asignación de recursos y prioridades para lograrlo en apoyo a la toma de decisión en los distintos niveles de la organización.

Ya en la década de los 90 algunos autores comenzaron a cuestionar la necesidad de integrar en las organizaciones actuales los conceptos de la planificación estratégica. Surge una vez más la figura de Mintzberg (1994) afirmando que esta se construye sobre cuatro falacias:

- De la predicción o predeterminación; las organizaciones deben estar en condiciones de predecir la evolución de su entorno, controlarlo o asumir su estabilidad. Es una falacia dado que el futuro no puede predecirse pues en un entorno cambiante es imposible presagiar los comportamientos de los competidores.
- De la separación o distanciamiento del objetivo; en este caso considera la planificación estratégica como falacia por suponer que la estrategia se aparta o debe estar separada de la acción y de las operaciones.
- De la racionalidad formal o de la formalización; directamente relacionada con la imposibilidad de que la planificación estratégica, como proceso formal, pueda predecir discontinuidades o crear nuevas estrategias.
- De la utilización de una postura mental errónea; la gran falacia, según Mintzberg, que engloba a las anteriores: considerar que el análisis incluye la síntesis. Como no es así, el planificar estratégicamente nunca significará construir una estrategia ya que planear resulta de un proceso de analizar mientras que la estrategia, por el contrario, exige operaciones de síntesis.

Desde entonces, la noción de planificación estratégica se encuentra inmersa en un permanente debate, cuestionada por aquellos que argumentan principalmente que el entorno futuro no puede predecirse o bien que al ser tan variable puede no coincidir con el originalmente previsto.

Tales argumentos podrían compartirse parcialmente, pero dado que en múltiples casos se acompañan de la propuesta de abandonar definitivamente la práctica de la planificación a largo plazo por parte de las organizaciones, consideramos que es un error que no debe admitirse sino en su lugar replantear su adecuación a los escenarios actuales.



Planificar a largo plazo puede considerarse como un concepto obsoleto de proyección hacia el futuro, pero la planificación estratégica continua siendo una necesidad actual; el hecho de que necesite adaptarse a las circunstancias de la lógica evolución temporal no significa que la solución consista en prescindir de ella. En cualquier tiempo y situación para que una estrategia funcione debe implementarse mediante soluciones que permitan desarrollarla, evaluarla y afinarla de forma continua y progresiva. Por ello, en lugar de repudiar esta planificación deben buscarse fórmulas que permitan mantener su eficacia, mostrada en múltiples casos y ocasiones, adaptándola a las peculiaridades de los nuevos tiempos.

Cualquier organismo o institución que se desenvuelva en el actual mundo globalizado necesita disponer de una estrategia que ayude a concebir cual es el futuro deseado, o deseable, y que recursos y acciones debe emplear para alcanzarlo, apoyando asimismo a la toma de decisiones mediante una acción ordenada y coordinada orientada a alcanzar los objetivos estratégicos, con una adecuada distribución de recursos y acorde con las prioridades en un espacio temporal a largo plazo.

A esta necesidad responde adecuadamente la planificación estratégica siempre que cumpla con los requisitos de la realidad presente, cuyo carácter dinámico y multidimensional obliga a modificar o reconfigurar su orientación y metodología. Las diferentes soluciones a adoptar han de fundamentarse en el reconocimiento de que su finalidad es asegurar la concordancia entre los objetivos de la organización y las distintas circunstancias, externas e internas, que se presentan en su entorno, planteando las diferentes opciones posibles que permitan desarrollar con éxito la estrategia de futuro deseada para la organización.

En definitiva estimamos que las organizaciones deben mantener la práctica de la planificación estratégica pero adaptándola a las exigencias y realidades actuales para utilizarla como una herramienta que ayude a reaccionar de forma adecuada a la necesidad permanente de cambio en el marco de la visión y misión y respondiendo a los objetivos que se ha propuesto alcanzar.

El elemento principal de la moderna orientación de la planificación estratégica debe ser la gestión del cambio pues ya no pueden admitirse posiciones ni supuestos rígidos e inmutables ni considerar que todo está previsto si se ha realizado una adecuada planificación. En los entornos dinámicos actuales tal falta de flexibilidad impediría a los decisores adaptarse a las diversas vicisitudes y en consecuencia, al ser sorprendidos por hechos inesperados, no se podría asegurar que se alcanzaran los objetivos estratégicos conduciendo a una ruptura de toda la planificación.

En conclusión; el cambio es el elemento dominante en los entornos donde se desarrolla actualmente la vida de las organizaciones y por tanto a su gestión deben dedicarse los esfuerzos principales de la planificación

estratégica. Hay que planificar a largo plazo, con un enfoque global, pero debe hacerse con la flexibilidad suficiente para poder introducir variaciones para poder anticiparse y reaccionar ante los cambios, sin olvidar adonde queremos llegar y para qué queremos hacerlo.

### **Inteligencia económica**

La gran difusión de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) ha conducido a que las organizaciones de todo tipo se encuentren ante la necesidad de gestionar sus estrategias disponiendo no solamente de los recursos habituales sino añadiendo otros no tan usuales pero de importancia creciente como son la información, la inteligencia y el conocimiento.

Uno de los fundamentos de tal gestión consiste en obtener toda la información posible sobre el entorno de la organización, tanto interno como externo, desechando toda aquella que no es de utilidad o que constituye un importante factor de ruido, y una vez lograda y puesta en contexto analizarla para añadir valor con objeto de convertirla en un producto útil a la toma de decisiones, es decir generando inteligencia y conocimiento.

Y aunque pueda parecer lo contrario la gran disponibilidad actual de este activo estratégico no se corresponde con una mayor facilidad en su gestión pues el exceso de información, conocido como sobreinformación o infoxicación, dificulta enormemente su tratamiento y consecuentemente su transformación en inteligencia.

Por esta razón se hace indispensable poner a disposición de las organizaciones nuevas disciplinas y metodologías que apoyen a la toma de decisiones ayudando a gestionar la información, generando inteligencia, como una de las principales formas de administrar este capital intangible. En este contexto en los últimos años gran parte de las grandes compañías y muchos Estados han comprendido la importancia de adoptar estructuras propias de la inteligencia económica para gestionar y proteger su información estratégica y su capital intelectual.

Los siguientes apartados están dedicados a introducir el concepto, sus características y elementos principales, así como el proceso necesario para practicarla, finalizando con unos párrafos dirigidos a considerar la influencia de la inteligencia económica en la gestión del cambio de las organizaciones.

### ***Información, conocimiento e inteligencia***

Para poder comprender el alcance del término inteligencia económica y los diferentes enfoques utilizados en la actualidad parece conveniente establecer la diferencia entre algunos vocablos que aunque son dife-

rentes están tan directamente relacionados que en múltiples ocasiones se comete el error de asimilarlos. En el contexto de este capítulo merecen especial mención tres de ellos: información, conocimiento e inteligencia.

Como en anteriores ocasiones consultamos el *Diccionario de la Real Academia Española*, el cual define a la información, palabra de origen latino (*informatio*), como la acción y el efecto de informar y también como la comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.

En cuanto al conocimiento el Diccionario lo define como la acción y efecto de conocer o bien el entendimiento, inteligencia, razón natural y la noción, ciencia y sabiduría, exponiendo además que conocer es averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Finalmente, la inteligencia, vocablo también de origen latino (*intelligentia*), aparece con diferentes acepciones destacando entre ellas la capacidad de entender o comprender o la capacidad de resolver problemas, o bien conocimiento, comprensión, acto de entender y también la habilidad, destreza y experiencia y el trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.

De tales definiciones se deduce una mezcla de términos como conocimiento, inteligencia, sabiduría, etc., que inducen a confusión por lo que parece conveniente explorar en un ámbito experto como es el de las ciencias de la información y del conocimiento.

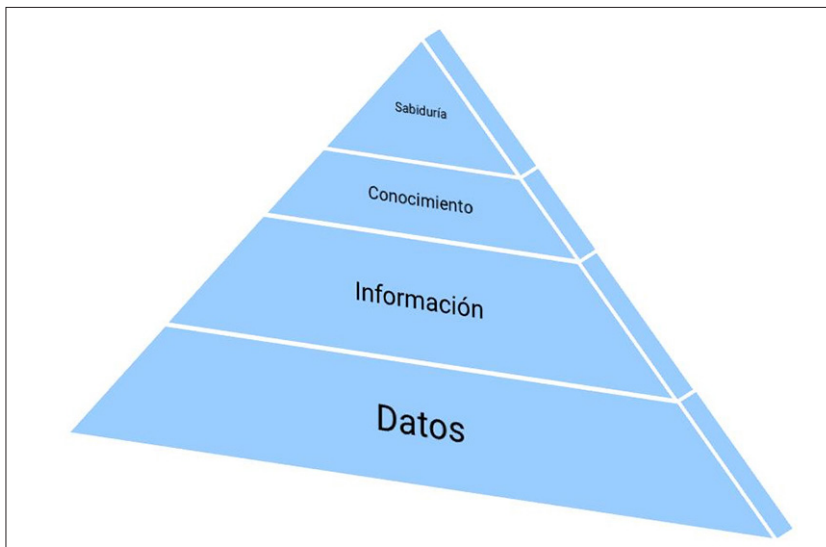


Figura 5.2. Pirámide del conocimiento. (Elaboración propia)

Una de las proposiciones más mencionadas a la hora de establecer las diferencias entre conceptos es la conocida como estructuración de Davenport, que separa datos, información y conocimiento en una escala de valor ordenada de menor a mayor partiendo de los primeros, considerados como un conjunto discreto de factores objetivos sobre objetos u hechos del mundo real, aumentando hacia la información, que para este autor es una asociación de datos con un significado añadido normalmente por su creador o generador, finalizando en la parte superior con el conocimiento calificado como la mezcla de experiencias, valores, información y habilidades que dan origen a la posesión del sabiduría.

Siguiendo este esquema se construyen las denominadas pirámides del conocimiento donde las diferencias entre términos se clarifican formulando un modelo jerárquico en el cual cada uno de sus elementos puede definirse en términos del inmediatamente inferior distribuyendo los bloques que forman la pirámide entre los tres niveles de abstracción, datos, información y conocimiento, que componen la denominada «jerarquía cognitiva o cognoscitiva».

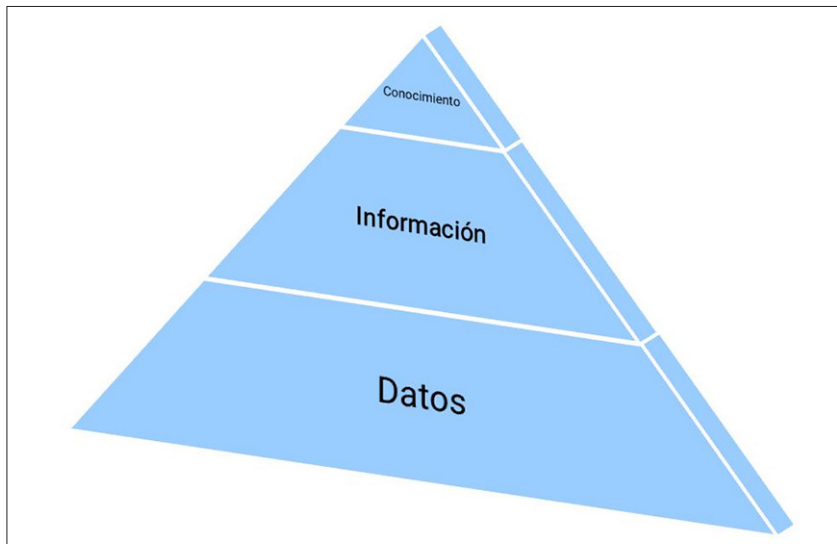


Figura 5.3. Modelo piramidal de DIKW. (Elaboración propia, derivada de Rowley)

En el ámbito de la gestión del conocimiento este modelo se completa en la jerarquía DIKW (acrónimo del término en inglés, Data, Information, Knowledge and Wisdom), con un cuarto bloque representado por el saber o la sabiduría, razón por la que también podría denominarse pirámide del sabiduría.

A finales del pasado siglo en el contexto de la gestión estratégica de las organizaciones comenzó a proponerse la adopción de metodologías propias de la inteligencia con diferentes orientaciones las cuales coinciden en su mayor parte en una relación directa de este término con los conceptos analizados anteriormente pero estableciendo diferencias entre ellos al caracterizarla como un proceso continuo de transformación de datos, información y conocimiento del entorno en un producto inteligente para apoyo de la toma de decisión.

Así la Comunidad de Inteligencia (IC) de Estados Unidos define la inteligencia como un producto de aplicar conocimiento temporal, resultado de colectar, analizar información y producir inteligencia. Por su parte el Centro Nacional de Inteligencia español (CNI) español especifica: «el término información debe diferenciarse del de inteligencia. El concepto información debe entenderse, como el elemento de partida para la elaboración de inteligencia, considerada esta como el resultado de valorar, analizar, integrar e interpretar la información».

Tal proceso, que conduce a que la inteligencia sea capaz de proporcionar valor a la información disponible, implica llevar a cabo diversas actividades basadas en la información; cual se debe obtener, qué medios utilizar, cómo trasmitirla y sobre todo, cómo generar oportunamente un resultado incorporable a la toma de decisiones de la organización, aspecto este último que es uno de los factores determinantes al diferenciar inteligencia de información e incluso de conocimiento.

Todas estas diferenciaciones conducen a poder identificar la relación entre los elementos de la jerarquía del conocimiento y la inteligencia. Hablamos de un proceso, cuyo origen son datos, elementos importantes pero inertes, e información, que es la unidad básica de conocimiento, que se transforman por quienes tienen el conocimiento suficiente para interpretarlos, generando inteligencia a difundir en apoyo a la toma de decisiones, a quien pueda ser de utilidad y tenga la capacidad de recibirla.

En el caso concreto del conocimiento debe entenderse que si bien inteligencia no es sinónimo de aquel si comporta su gestión dado que el proceso de generar inteligencia asocia a todo un conjunto de conocimientos que se utilizan para obtener, tratar, analizar y difundir información, lo que se puede sintetizar diciendo que inteligencia es la capacidad de adquirir, aumentar y aplicar conocimiento.

### *Un nuevo paradigma*

En el escenario donde desarrollan su actividad las organizaciones actuales la toma de decisión se asienta con mayor énfasis que nunca en disponer de la información adecuada para que añadiendo valor se convierta en inteligencia a difundir en momento y tiempo oportunos a quienes real-

mente la necesitan, teniendo en cuenta además que el tiempo disponible para hacerlo se ha reducido considerablemente en todos los ámbitos de actuación.

En consecuencia toda organización que desarrolle su actividad en la sociedad de la información, tanto del sector público como del privado, debe utilizar metodologías y herramientas que ayuden buscar, interpretar, analizar y proteger la información estratégica y convertirla en un producto útil que proporcione los elementos necesarios para ayudar a los decisores.

Entre las diferentes opciones disponibles hoy en día destaca una disciplina emergente, la inteligencia económica, considerada como un nuevo paradigma basado en la gestión, protección y explotación de la información estratégica y la vigilancia y acción activa sobre el entorno de las organizaciones.

Debido a su carácter multidisciplinar, así como a que su implantación está más extendida en entornos gubernamentales y de grandes compañías, no existe una definición clara del concepto de inteligencia económica (de siglas inteligencia económica) aunque puede afirmarse que las múltiples definiciones existentes si bien difieren en su exposición son muy similares en el concepto abarcado.

Tomando como ejemplo la difundida tras la publicación del denominado Informe Martre, que en algunos países contribuyó a la generalización del término, podría sintetizarse que la inteligencia económica es una disciplina que comprende un proceso continuo y permanente de planificación y obtención de información y su análisis para transformarla en conocimiento e inteligencia en apoyo a la toma de decisiones estratégicas, en cualquier ámbito de actuación, para ayudar a la competitividad, a la protección de los intereses económicos, tecnológicos, comerciales, etc., y a reforzar la seguridad y la influencia de los Estados y de las organizaciones.

Esta expresión del concepto que compendia lo manifestado en múltiples definiciones no debe conducir a la idea de que se reduce a un procedimiento de obtención y análisis de información. La inteligencia económica es algo más pues comporta las dos dimensiones clásicas de cualquier inteligencia, proceso y producto, desarrollados por un conjunto de personas, conceptos, métodos y herramientas que llevan a cabo acciones coordinadas de búsqueda, obtención, tratamiento, almacenamiento y análisis de información estratégica y difusión del producto de inteligencia de utilidad para los diferentes actores implicados en el marco de una estrategia común.

La idea fuerza, el nexo común, que constituye la esencia de la interpretación del vocablo inteligencia económica se fundamenta en lo expuesto

anteriormente respecto al término inteligencia; se trata de una herramienta de planificación estratégica que se basa en la gestión y protección de la información para la decisión, es decir la información que constituye un recurso estratégico de cada organización, proporcionando valor añadido, generando inteligencia, en cualquier nivel de la misma con objeto de reducir la incertidumbre y aleatoriedad de las decisiones.

De acuerdo con esta afirmación el autor de este capítulo propone una definición que sintetizando los aspectos más reiterados en la mayor parte de ellas, alcance un amplio campo de aplicación apropiado a cualquier sector u organización:

«La inteligencia económica es una disciplina de carácter multidimensional caracterizada por un proceso continuo, permanente e iterativo de planificación y obtención de información y su posterior análisis para transformarla en un producto de conocimiento e inteligencia a utilizar en apoyo a la toma de decisiones estratégicas para todo actor económico, en cualquier ámbito de actuación».

La expresión «actor económico» engloba a todo tipo de personas y entidades, en múltiples sectores, incluyendo a grandes, medianas y pequeñas empresas, y por supuesto los Estados, mientras que el carácter multidimensional encuadra a la inteligencia económica en un marco de disciplinas diversas como las de gestión de la información y el conocimiento, economía y finanzas, comunicación, seguridad y protección, vigilancia, innovación, etc.

Finalmente, el proceso comporta una serie de funciones principales que abarcan desde la vigilancia a la gestión de la información estratégica, la detección de amenazas y oportunidades y la elaboración y puesta en acción de estrategias de influencia, en las mejores condiciones de utilización de los recursos y con todas las garantías de protección necesarias para preservar el patrimonio, tanto intelectual, como científico y técnico, de la organización.

La naturaleza multidisciplinar de la inteligencia económica que la diferencia de la inteligencia clásica se caracteriza entre otros aspectos por la utilización de nuevas herramientas y tecnologías para la gestión de grandes volúmenes de información y generación de conocimiento, la obtención de información a partir principalmente de fuentes abiertas, es decir aquellas disponibles públicamente o cuyo acceso o distribución está limitado, la redefinición del ciclo de inteligencia clásico, orientada a la planificación estratégica con una generación continua de inteligencia y, de forma especial, su carácter de proceso ético legal.

Si bien no existe un cuerpo doctrinal al respecto sí concurren diversas metodologías que orientan como obtener inteligencia en apoyo a la toma de decisiones, mediante un proceso que incluye múltiples actividades, de

carácter defensivo y también ofensivo, que si bien presentan un cierto grado de autonomía o independencia en su aplicación están relacionadas entre sí por lazos de unicidad y coherencia.

### *El proceso o ciclo de la inteligencia económica*

La inteligencia no se construye mediante una suma de datos sino a partir de un determinado modo de obtener, tratar, analizar y sintetizar datos e información relevantes en un determinado contexto. En consecuencia, las claves para su logro se encuentran por igual tanto en la obtención de información como en el proceso de transformación de esta en conocimiento estructurado, preciso y listo para ser utilizado como apoyo de una decisión, que adopta generalmente la forma documental de un informe, sin olvidar su protección después de convertirse en un activo de importancia para la organización.

De aquí la diferenciación clásica ya mencionada de las dos dimensiones de la inteligencia, entre proceso y producto, que supone, en el primer caso, una actividad mental de utilización de conocimiento y en el segundo, la materia obtenida por medio del proceso, a difundir a quienes sea de utilidad en el momento, lugar y formato oportunos en apoyo a la acción de toma de decisión.

Habitualmente se denomina al proceso como «Ciclo de inteligencia» representado por un procedimiento o método, donde partiendo de la identificación de las necesidades de información se recupera, evalúa y analiza esta para finalmente transmitirla a los usuarios en respuesta a sus interrogantes y apoyo a la toma de decisiones.

Existen bastantes diferencias al definir el ciclo de inteligencia clásico aunque la mayor parte de ellas coinciden en el carácter secuencial de obtención de información y su transformación en inteligencia, de igual forma que en casi todos los casos se concibe el proceso como una secuencia de actividades variando solamente en la determinación del número y contenido de las fases o etapas que la componen.

El Centro nacional de inteligencia español (CNI) divide el ciclo en cuatro: dirección, obtención, elaboración y difusión, mientras que la CIA estadounidense aumenta a cinco al incluir la de procesamiento.

En este capítulo, con objeto de no complicar la exposición, presentaremos las fases del ciclo de forma resumida siguiendo las pautas proporcionadas por el CNI.

La primera de las etapas, la de dirección o planificación, tiene como objetivo principal definir la finalidad de la producción de inteligencia e identificar las necesidades y prioridades de información. Para alcanzar tal meta se identifican la demanda de información e inteligencia que proviene de



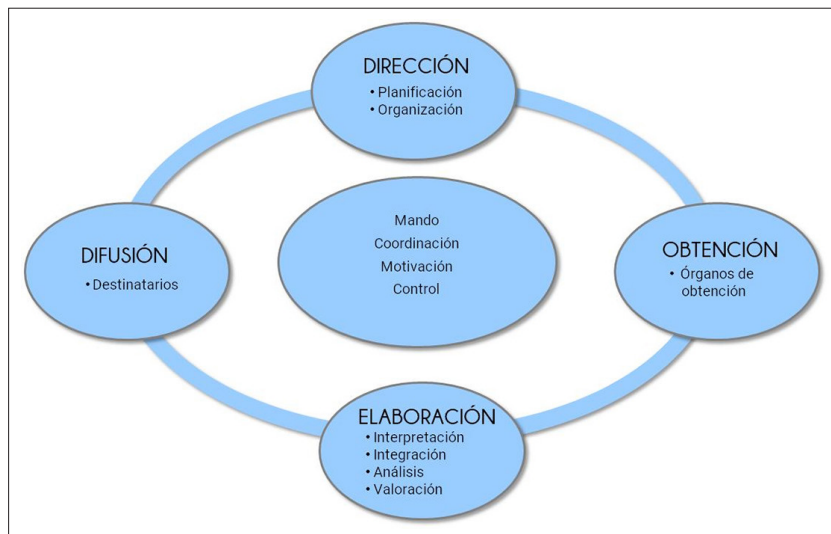


Figura 5.4. El Ciclo de la Inteligencia. (Elaboración propia derivada del CNI)

los decisores, se establecen las directrices y se determina el objeto del proceso, alcance del mismo, etc. En cada caso hay que determinar cuál es el tipo de producto a difundir y, según este y la necesidad del decisor, identificar los datos e información a obtener y las fuentes de información a utilizar, planificando la posterior etapa de obtención por medio del diseño de un plan de obtención de información donde, de acuerdo con el tiempo y los recursos disponibles, se detallan los elementos anteriores, con especial énfasis en las fuentes a utilizar y la información a obtener.

La siguiente fase, de obtención, tiene por objeto obtener selectivamente la información más útil de acuerdo con la prioridad de necesidades y objetivos, evitando disponer de demasiada información o de aquella que no es la adecuada a las necesidades de inteligencia.

Basándose en el plan de obtención elaborado en la fase anterior se obtiene la información necesaria por medio de los órganos de obtención y se procede a su valoración y verificación, no solamente de su contenido, sino también de la fiabilidad de las fuentes utilizadas.

La etapa finaliza con la entrega de la información obtenida y validada al correspondiente equipo de elaboración para la producción de inteligencia.

Continúa el ciclo con la fase de elaboración o análisis de la información, etapa fundamental del proceso pues su objeto es generar productos de inteligencia útiles para la toma de decisiones por medio de un procesamiento analítico que dé sentido a la información que se ha obtenido.

Para ello el análisis ha de enfocarse a proporcionar al usuario final de un producto que responda a sus necesidades de información específicas, procesando la información por medios humanos con apoyo de herramientas que permitan poner en evidencia las informaciones clave, clasificarla, ponerla en contexto, analizarla y sintetizar para generar los productos a difundir.

La última etapa es la de difusión cuya finalidad es divulgar los productos de inteligencia a la persona adecuada, en el momento y tiempo oportunos, de forma inteligible y segura.

Para ello hay que determinar algunos aspectos que facilitarán el proceso de difusión y ayudarán al decisor a tomar acción. Entre ellos se encuentran la identificación del perfil de quien ha de recibir el producto de inteligencia, cantidad de información y frecuencia de difusión, gestión de los derechos de acceso, formato del producto, lugar y forma de entrega, etc., primando siempre los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Una vez sintetizado el ciclo de inteligencia clásico cabe preguntarse si su adopción es adecuada para la práctica de la inteligencia económica. Analizando los no muy numerosos estudios que se han publicado con referencia a este tema se deduce que una mayoría aboga por mantenerlo al considerar que es el más apropiado para esta moderna disciplina, basando fundamentalmente su razonamiento en la contrastada eficacia y rigor metodológico suficientemente probado por este.

Admitiendo estos supuestos también es razonable considerar si es posible admitir que una práctica que tiene su origen en procedimientos militares del pasado pueda aplicarse en toda su concepción para dar soluciones a las necesidades de las organizaciones del presente, que se desenvuelven en entornos dinámicos, multidimensionales y globalizados.

La respuesta a tal reflexión puede hallarse al considerar que la práctica de la inteligencia económica definida como herramienta de gestión del cambio no puede llevarse a cabo aplicando rigurosamente metodologías diseñadas con anterioridad a la aparición de esta nueva disciplina, lo cual no obsta que puedan mantenerse algunos elementos que merezcan ser conservados en el marco de los nuevos procedimientos.

De acuerdo con este discurso proponemos como una solución razonable mantener la concepción del ciclo clásico, y sus fases y peculiaridades, pero introduciendo otros elementos, modificando o renovando algunas de las pautas que se han ido utilizando hasta la fecha y adoptando algunas nuevas más acordes con la realidad y actualidad de la nueva disciplina, conjugadas y conciliadas a su vez con aquellas que conviene conservar.

Una primera adaptación se deriva de la dimensión estratégica de la inteligencia económica cuyas actividades devienen de capital importancia

en el planeamiento de futuro de las organizaciones, razón por la cual se aboga para que esta disciplina no permanezca confinada en el ámbito del sector público sino que debe integrarse como un componente fundamental de la planificación estratégica de empresas y organizaciones, públicas y privadas, multinacionales o locales, grandes compañías o pymes.

Pero como se expuso anteriormente, en el planeamiento estratégico, por su propio concepto de futuro, normalmente no se conoce con anterioridad lo que puede o va a suceder, demandando una realimentación continua del ciclo en todas sus fases, faceta esta que será reiterada en la mayor parte de las variaciones que se proponen a continuación.

Otro aspecto a considerar, directamente ligado al anterior, hace referencia a la demanda de una mayor contribución en las diferentes fases del ciclo de los diferentes actores y agentes implicados. Consideramos que es necesario que todos ellos tengan una mayor intervención en el conjunto, en comparación con la visión más técnica del ciclo clásico donde las diversas funciones o etapas se asignan a equipos o personas diferentes, separando, por ejemplo, las tareas de obtención de las de análisis, como puede denotarse en la explicación proporcionada por el CNI respecto a la fase de obtención: «... la entrega de esta información al correspondiente equipo de elaboración para la producción de inteligencia...».

Una explicación de tal hecho podría deducirse de los entornos donde se desarrolla el ciclo clásico, propios de la defensa y la inteligencia militar, en los cuales prima un concepto de separación entre agentes de obtención, analistas, etc., caso muy diferente de la inteligencia económica, donde la estrategia es más descentralizada lo cual conlleva a que todos los actores implicados en el ciclo deben permanecer y actuar próximos a los órganos de decisión de la organización, acotando y disminuyendo las diferencias entre procesos.

Otra de las diferencias sustanciales proviene del objeto de la producción de inteligencia; en una visión militar el esfuerzo normalmente se centra en un objetivo u objetivos determinados. En el caso de la inteligencia económica no se trata solamente de obtener información sobre un enemigo, adversario o competidor; se trata de obtener inteligencia a utilizar para el planeamiento estratégico, que proporcione ventajas y permita introducir modificaciones en la misión, de forma que su objetivo es más la utilización que la obtención del producto de inteligencia, con la consecuencia de una demanda de generación de inteligencia incremental, no de producción puntual.

Esta última afirmación se evidencia con claridad en el ámbito de la seguridad donde el factor principal de prevención y reacción se basa en un adecuado análisis y gestión de riesgos frente a amenazas dinámicas, en continuo cambio, que no puede abordarse de forma puntual sino con una continua realimentación en la identificación de necesidades y generación de inteligencia.

Las anteriores consideraciones y las diferencias identificadas con respecto al ciclo de inteligencia clásico conducen a una modificación del conjunto para diseñar un nuevo proceso o ciclo de inteligencia económica donde la organización, la estrategia de obtención y producción de inteligencia de forma permanente y continua y la implantación de las diferentes acciones a desarrollar, se distribuyen por toda la organización.

Todo ello requiere la introducción de una adecuada retroalimentación en cada fase, así como una mayor descentralización del ciclo y un perfecto ajuste en el tiempo, asegurando un funcionamiento regular, permanente y perenne del proceso, con objeto de rentabilizar todo el capital intelectual de la organización e integrar en él el conocimiento que se irá adquiriendo mediante la producción de inteligencia, que en definitiva es un activo de gran valor en la generación del conocimiento en las organizaciones.

En opinión personal del autor del capítulo no es adecuado utilizar el ciclo tradicional de inteligencia realizando en él determinados ajustes. Por ello a continuación se formula un proceso de gestión de información y generación y protección de conocimiento propio de la Inteligencia económica, abierto en espiral, que manteniendo en su concepción las fases y peculiaridades del ciclo clásico, proporcione un enfoque iterativo, controlado e incremental de obtención y producción de inteligencia en apoyo a la toma de decisiones en el ámbito de la moderna concepción del planeamiento estratégico orientado a la gestión del cambio.



Figura 5.5. El Ciclo de la Inteligencia económica. (Fernando Davara 2014)

En este modelo se mantienen las cuatro fases principales del ciclo de inteligencia pero significando que el requisito de una producción continua de inteligencia provoca que estas etapas no sean finitas sino iterativas e incrementales, generando y difundiendo de forma continuada nuevos productos que se evalúan y difunden a los decisores obteniendo de estos una retroalimentación que ocasiona una nueva iteración del ciclo, incluyendo, si es necesario, la definición de nuevas necesidades, planificación, obtención, análisis y generación de más conocimiento para adaptar el proceso a los cambios en el entorno.

En este sentido con cada iteración se va componiendo un ciclo abierto e incremental definido por un patrón caracterizado por la iteración de las actividades de las fases por medio de sucesivas retroalimentaciones, modelo similar al que se utiliza con éxito en diferentes procesos del ámbito de las tecnologías de la información.

Se obtiene así un flujo dinámico de generación de inteligencia incremental, no puntual, actualizada, flexible y controlable, acorde con los cambios del entorno y las necesidades, también cambiantes, de los responsables de la toma de decisiones, a la vez que aumenta de forma eficaz el conocimiento y, al implicar en él la participación y armonización de todos los actores, ayuda a rentabilizar el capital intelectual de la organización y a integrar todo el conocimiento que se adquiere que en definitiva es uno de los activos fundamentales de las organizaciones.

En esta adaptación e innovación del proceso se incluyen asimismo otros mecanismos transversales como son la seguridad y protección, el seguimiento de la aplicación de los resultados obtenidos y la continua evaluación o auditoría del proceso de generación de inteligencia con objeto de asegurar la calidad del producto, detectar fallos en el proceso para poder reestructurar el mismo en busca de obtener mejores resultados, etc.

Este modelo de evolución en espiral del proceso de la inteligencia económica, que está fuertemente orientado a la gestión del cambio, puede considerarse como una innovación disruptiva pero no en el sentido de ruptura con el ciclo clásico, del cual se mantienen las fases, sino como una propuesta abierta para reemplazar este con nuevas formas de gestionar la producción de inteligencia económica en sintonía con la necesidad de adaptarse y responder a las necesidades de los entornos dinámicos de las organizaciones modernas.

Una consideración final, que se deduce implícitamente de lo anteriormente expuesto, es la importancia capital del factor humano en esta nueva disciplina de la inteligencia económica. Es prioritario disponer de especialistas altamente cualificados y experimentados lo cual no es tarea fácil pues para llevar a cabo su labor se requiere disponer de conocimiento, formación, experiencia y medios de apoyo.

En definitiva, ante la complejidad e importancia de la tarea de generación de inteligencia económica consideramos como un elemento crítico el disponer de verdaderos expertos cuya participación e integración en la estrategia de la organización permitirá asegurar que, en lugar de limitarse a entregar una recopilación de información estructurada, se aporta valor añadido en forma de generación de nuevo conocimiento en apoyo a la toma de decisiones, utilizando herramientas y metodologías innovadoras como el ciclo de inteligencia económica.

### *Inteligencia económica y gestión del cambio*

Las organizaciones, cualquiera que sea su finalidad, tamaño o tipo, no son entes cerrados sino que interaccionan de forma permanente con su entorno entendiendo este como el conjunto de factores, generales y específicos, internos y externos, que se conciben como de especial importancia para el desarrollo de sus estrategias. Esta acción recíproca determina la forma en que han de plantear estas y tomar sus decisiones, fuertemente condicionada por su relación e intervención sobre dicho entorno.

Una de las características más relevantes de los entornos modernos es su permanente evolución debida a múltiples causas, como la creciente internacionalización y globalización, innovaciones tecnológicas, gran difusión y dependencia de las tecnologías de la información y comunicaciones, etc., lo cual conduce a un cambio en la concepción de sus contornos respecto a las organizaciones, pasando de una visión tradicional más rígida, con unos límites más o menos determinados en su mayor parte, a otra más actual donde tales límites sufren variaciones permanentes debido a las fuerzas que actúan sobre ellos.

De esta peculiaridad de permanente transformación del entorno, unida a la relación e intervención de las organizaciones sobre él, se deduce que estas deben ajustarse a la complejidad y la evolución de este tomando las medidas necesarias para adaptarse a los cambios, para lo cual es necesario conocer permanentemente las condiciones en que se encuentra aquel. Y este análisis solamente puede realizarse si se dispone en tiempo suficiente de información sobre los patrones de cambio de dicho entorno, lo que se traduce en la necesidad de llevar a cabo una adecuada gestión y explotación de información de valor añadido en ayuda a una correcta toma de decisión.

Tal gestión y explotación es una de las características principales de la inteligencia económica entre cuyas funciones se incluye también la de influir sobre el entorno por lo que puede afirmarse que esta disciplina es una herramienta indispensable para la planificación estratégica de las organizaciones, tanto del sector público como del privado, en grandes compañías o pymes, orientada a la gestión del cambio y la actuación sobre el entorno.

### **Innovación y tendencias**

En la relativamente breve historia de la inteligencia económica se ha producido una importante evolución que ha conducido desde un primer periodo caracterizado por una concepción fundamentalmente gubernamental, como instrumento de desarrollo e influencia de lo público, hasta la situación actual donde los Estados ya no son los únicos actores en este campo y la práctica de esta disciplina ha comenzado a expandirse en organizaciones de todo tipo y a practicarse con el apoyo de múltiples organismos profesionales.

En esta nueva época de la inteligencia económica donde coinciden ambos enfoques, el público y el privado, se revisan y actualizan conceptos y se amplía el campo de actuación a dominios tan importantes como la planificación y gestión estratégica de los territorios así como de todo tipo de organizaciones, y a la integración de las modernas herramientas de administración y protección de los inmensos volúmenes de información puestos al alcance de los decisores por las tecnologías de la información y comunicación y el advenimiento primero de Internet y posteriormente de la Web 2.0.

En los siguientes apartados se presenta una breve síntesis de algunas de las tendencias actuales que están surgiendo en la aplicación de los principios y métodos de la inteligencia económica. Entre todas ellas se han seleccionado a modo de ejemplo la adaptación al campo de la seguridad y al de la gestión territorial y la necesidad de acomodarse a la revolución digital adoptando los métodos y herramientas que surgen en el marco de esta nueva sociedad cuya paulatina imposición obliga a renovarse con un enfoque innovador.

### ***Inteligencia económica y seguridad***

La globalización de los mercados, el crecimiento y difusión de las TIC, la aparición de las denominadas economías emergentes y la crisis económica mundial son algunos de los factores que han acrecentado la importancia estratégica de la inteligencia económica en su vertiente relacionada con la seguridad.

Recordemos una vez más que esta disciplina se fundamenta en la gestión y explotación de la información estratégica para lo cual se llevan a cabo, entre otras, acciones de vigilancia del entorno, para anticiparse y disponer de la necesaria capacidad de reacción, de obtención, análisis y difusión de información e inteligencia, en apoyo a la toma de decisión, de influencia para aumentar la presencia y proyección en el escenario global, y de protección y seguridad del patrimonio inmaterial, elemento principal hoy en día para el desarrollo, crecimiento, competitividad y supervivencia de las organizaciones.

Y es precisamente en dicha protección donde destaca la importancia de la inteligencia económica. Es evidente que desde tiempos inmemoriales han coexistido todo tipo de amenazas cuyo objetivo era conseguir y explotar tal patrimonio pero también lo es que su alcance nunca ha sido tan considerable como ahora. El aumento de la importancia de la información así como la amplia generalización de las herramientas digitales y la aparición del nuevo escenario del ciberespacio obligan a tener en consideración los riesgos a que debe enfrentarse la gestión y protección del patrimonio informacional de cualquier organización, con independencia del entorno donde se desenvuelva, público o privado, local o global.

Dos son los elementos a destacar en este nuevo enfoque de la relación entre seguridad e inteligencia económica. En primer lugar la geoconomía, entendiendo esta como una forma de poner en práctica el poder económico en un entorno global, cuyo protagonismo actual es notable dado que, aun persiguiendo los mismos objetivos que la geopolítica o geoestrategia, introduce nuevos actores en la escena mundial, con medios de actuación diferentes y aumenta la complejidad de las relaciones internacionales poniendo en evidencia la dimensión económica de la seguridad, tanto de los Estados como de organizaciones de todo tipo y tamaño.

El segundo de los elementos que inciden en la importancia de la relación entre inteligencia económica y seguridad deriva del gran desarrollo de la sociedad digital con la lógica consecuencia de la aparición de nuevas amenazas y vulnerabilidades en el espacio virtual que obliga a reflexionar y actuar sin demora ante los desafíos que presenta la denominada ciberseguridad.

Para hacer frente a los retos de la seguridad económica en los nuevos escenarios de la geoconomía y cibersociedad muchos países están estableciendo estructuras de inteligencia económica no solamente en el ámbito privado sino también en el de las políticas nacionales y conjuntas, incluyendo las destinadas a proteger sus activos más sensibles en el marco de sus estrategias de seguridad.

Tales mecanismos suelen adoptar la forma de lo que se conoce como «Sistema nacional de inteligencia económica» o SiE, al admitir que no es posible mantener una concepción tradicional de la inteligencia donde el Estado es el único benefactor o usuario de los organismos responsables de su generación, con separación estricta de lo público y lo privado.

Su orientación y estructura presenta visiones diferenciadas acordes con las estrategias propias de cada país pero con independencia de esto la mayor parte de ellos se ajustan a unos patrones básicos donde suelen presentarse algunos de los siguientes aspectos elementos:

- Definición y puesta en práctica de estrategias de seguridad particulares y conjuntas para proteger los sectores claves de la economía y competitividad nacional.



- Generación y difusión de conocimiento en apoyo a la toma de decisiones y acciones colectivas o individuales en el marco de las estrategias competitivas conjuntas.
- Implementación de estrategias de influencia con objeto de promocionar en el exterior el modelo socioeconómico nacional y sus capacidades anexas, con especial orientación hacia los mercados.
- Creación de organismos y entidades que exploten las capacidades colectivas basadas en la colaboración de todos los actores públicos y privados.

En el caso de España, aunque no existe una verdadera infraestructura de inteligencia económica y seguridad al menos de la dimensión y organización adecuadas a los nuevos retos, si puede afirmarse que hay una firme determinación de abordar el problema de la carencia de entidades o mecanismos específicos de este tipo de inteligencia, buscando soluciones al mismo acordes con la realidad actual.

Entre las diferentes iniciativas que se presentan al respecto destacaremos la que se expone en la «Estrategia Española de Seguridad. Una responsabilidad de todos», 2011 documento que introduce una importante innovación en el planeamiento estratégico español al incluir en el concepto de seguridad nacional no solamente a los actores tradicionales sino también, como indica su título, al conjunto de la sociedad, incluyendo a todas las Administraciones públicas, organizaciones sociales y al sector privado.

En dicha Estrategia se identifican las nuevas amenazas, entre ellas la denominada «inseguridad económica y financiera» y se definen una serie de líneas de acción para hacerlas frente, en una de las cuales se expone lo siguiente: «...en el ámbito interno y, en consonancia con lo hecho por otros países, se establecerá un Sistema de Inteligencia Económica (SIE) con la misión de analizar y facilitar información económica, financiera y empresarial estratégica relevante, oportuna y útil para apoyar la acción del Estado y una mejor toma de decisiones».

También se añade que tal SIE permitirá compartir conocimiento, crear sinergias, evitar duplicidades y facilitar la adopción de posiciones comunes en las Administraciones públicas, en estrecha relación también con los diferentes actores económicos, facilitará la detección y prevención de actuaciones contrarias a los intereses económicos, financieros, tecnológicos y comerciales de España en sectores estratégicos.

En la nueva versión (2013) publicada bajo el título de «Estrategia de Seguridad Nacional. Un proyecto compartido» a semejanza de la anterior también se define entre las diferentes líneas de acción estratégicas la referente a los «mecanismos de coordinación adecuados que permitan el desarrollo de la seguridad económica y de sus herramientas de apoyo, como por ejemplo, el Sistema de Inteligencia Económica (SIE)».

Finaliza este apartado dedicado a destacar la importancia estratégica de la inteligencia económica en el ámbito de la seguridad exponiendo algunas reflexiones sobre la necesidad de proteger el patrimonio intangible de las organizaciones y los Estados en el nuevo escenario de relaciones y oportunidades pero también de amenazas y conflictos: el ciberespacio.

Entendemos que el ciberespacio no es solamente virtual sino también real, razón por la que es preciso extender el concepto abarcando la seguridad clásica, o física, a otra lógica donde habrá que proteger no solamente la información disponible sino también a los usuarios que la utilizan y a los sistemas y dispositivos que permiten almacenar, buscar, procesar, tratar y compartir dicha información.

La protección de la información afecta tanto a la de carácter estratégico esencial para el desarrollo, crecimiento y competitividad de las organizaciones, tales como la propiedad intelectual, patentes, innovación, etc., como a aquella ha de salvaguardarse por mandato de las diferentes normativas y legislaciones, como por ejemplo las de protección de datos personales y de privacidad, exigencia inherente a la nueva sociedad de la información.

Tal exigencia afecta tanto a los individuos aislados que utilizan las diferentes redes que conforman este espacio, particularmente Internet, como a las organizaciones, entidades públicas y privadas y Gobiernos que fundamentan parte de sus operaciones y servicios en sistemas de información basados en ellas, teniendo en consideración que, como muestran ejemplos recientes, la ciberseguridad no es solamente una cuestión de defensa de ciberataques pues los riesgos en este dominio dependen de vulnerabilidades y amenazas polimórficas, internas y externas, cuyo objetivo no es solamente la información sino también otros elementos emergentes en el ciberespacio como la influencia y reputación on line a los que más adelante se hará referencia.

En esta exposición de la relación directa entre la inteligencia económica y la ciberseguridad merece destacar una tendencia que conjugando las dos materias comienza a abrirse un hueco en la actualidad: la ciberinteligencia o ciberinteligencia de seguridad.

A falta de una definición del concepto, muy emergente, definimos la ciberinteligencia de seguridad como una disciplina enfocada a la obtención de información y análisis de grandes volúmenes de datos de múltiples fuentes con objeto de anticiparse a los incidentes, no solamente ataques, antes de que se produzcan, ayudando a la toma de decisiones para minimizar el impacto y asegurar la recuperación.

Sus actividades están claramente enmarcadas en la estrategia de análisis y gestión de riesgos pues facilita la identificación precoz de las vulnerabilidades y amenazas más críticas de forma que puedan adoptarse

tratamientos con la mayor rapidez posible. Al igual que en el caso genérico de la inteligencia económica proponemos que la orientación sea proactiva con un enfoque que permita no solamente calificar y actuar sobre los incidentes sino también analizar los potenciales motivos, objetivos y capacidades del atacante o agente del incidente.

Las pautas del proceso de generación de ciberinteligencia son lógicamente las mismas que las del resto de actividades de la inteligencia económica pero entre sus peculiaridades destacan, entre otras, las de obtención de información de todo tipo de fuentes, una mayor necesidad de profundidad de desarrollo de la fase de análisis evitando la tentación de tratar de automatizar en exceso, la demanda de la utilización de estrategias, tecnologías y aplicaciones innovadoras y de aproximarse en lo posible al tiempo real, pues el objetivo de ofrecer la mejor información en el momento y lugar oportunos alcanza aquí su máxima expresión, todo lo cual pasa fundamentalmente por una mayor importancia del componente humano.

En definitiva; las nuevas dimensiones de la seguridad constituyen un desafío estratégico de extraordinaria dificultad que demanda el esfuerzo coordinado de toda la sociedad: sector público, privado y ciudadanos. Entre las herramientas puestas a disposición para hacer frente a tal reto la inteligencia económica se muestra como un elemento clave por su visión de protección del patrimonio intangible de cualquier organización asegurando su integridad, garantizando su acceso y protegiendo su valor.

### *Inteligencia territorial*

Una de las tendencias que se han ido consolidando en varios países es aquella que conjuga actividades propias de la inteligencia económica con enfoques orientados al desarrollo sostenible y la gestión territorial.

Entre las razones que han conducido a ello se encuentra la demanda de gestionar los nuevos tipos de organizaciones caracterizadas por añadir a la dimensión sectorial de integración de compañías vinculadas por su pertenencia a un ámbito tecnológico o industrial concreto, la de una fuerte colaboración, incluyendo el intercambio y transferencia de conocimientos, así como la territorial al englobar entidades de diferentes tipos y sectores relacionadas por el entorno geográfico.

Con el advenimiento de la globalización, o mundialización, la noción de competir pasó de tener una dimensión individual (yo compito contra ti o contra otros) a ser multidimensional (si nos unimos y cooperamos, competiremos mejor) dando origen a diferentes tipos de agrupaciones empresariales e industriales de mayor o menor entidad.

Ejemplos de estas modernas formas de colaboración son los clústeres y los polos de innovación, entidades que combinan en un espacio geográfi-

co específico y en una comunidad con entidad jurídica propia, a grandes, medianas y pequeñas empresas de marcado carácter tecnológico, ampliando la cooperación a instituciones y organismos de enseñanza y formación, conocimiento, investigación y administración pública, con objeto de aunar sinergias para mejorar procesos y afrontar proyectos comunes de carácter innovador que permitan competir con calidad y eficacia en entornos globales.

En consecuencia los territorios, de igual forma que cualquier otro tipo de agrupaciones de organizaciones económicas, se ven abocados a poner en práctica sus propias estrategias a medio y largo plazo para asegurar su desarrollo económico y tecnológico y competir en las mejores condiciones posibles.

Una de las formas de articularlo es basarse en herramientas propias de la inteligencia económica que permitan conocer el entorno, identificar sus fortalezas, detectar oportunidades, anticiparse a los cambios, innovar, etc., en resumen crear y mantener una dinámica territorial que favorezca el desarrollo de lo público y lo privado mediante el diseño y realización de proyectos estratégicos comunes.

Aprovechando esta facilidad de utilizar la inteligencia económica de servir como eje de articulación surge un nuevo enfoque, el de la inteligencia económica territorial o abreviadamente la inteligencia territorial, como instrumento puesto a disposición de los diferentes actores y responsables territoriales, públicos y privados, mediante la aplicación de diversas disciplinas propias de la sociedad del conocimiento, entre ellas la inteligencia económica, en apoyo a una mejor comprensión y gestión de las dinámicas ligadas al desarrollo sostenible de los territorios.

La novedad del concepto es causa de que no solamente no exista una definición única, ni siquiera un cierto consenso entre las diferentes que pueden encontrarse. Una de las primeras referencias aparece en el conocido como informe Carayon (Inteligencia económica, competitividad y cohesión social; 2003) donde se considera que debe permitir relacionar a los actores públicos y privados, en particular las pymes, alrededor de una política común, indicando que la promoción de los intereses territoriales está directamente relacionada con su capacidad para organizarse en red, adoptando un enfoque que se basa en la articulación y la puesta en acción de una política de inteligencia económica para la competitividad, influencia, seguridad y formación.

A partir de aquí se expande el concepto de inteligencia territorial; algunos autores la definen como la aplicación de los métodos de la inteligencia económica a la gestión y el gobierno de los territorios mientras que otros amplían este concepto incluyendo la práctica de la inteligencia económica en una estrategia puesta al servicio del desarrollo económico, el crecimiento y el empleo mediante la implementación de políticas in-

dustriales y de planificación territorial a la que definen, simplificando el nombre, como inteligencia territorial.

Sintetizando los diferentes enfoques puede derivarse que la inteligencia económica territorial o bien la inteligencia territorial es una disciplina basada en los principios de la inteligencia económica aplicados a mantener la competitividad y a asegurar la gestión y el desarrollo sostenible de un territorio, entendiendo este como un espacio de oportunidad y cooperación donde se desarrolla la acción armonizada de todos los actores implicados en un proyecto común.

La característica multidisciplinar tanto de la inteligencia económica como de la territorial ocasiona que existan características diferentes en cuanto a su práctica en los Estados, organizaciones locales y empresas dado que todas ellas no tienen, lógicamente, ni los mismos objetivos ni plantean las mismas estrategias para alcanzarlos.

No obstante, teniendo en cuenta el componente local y el objetivo primario de desarrollo territorial, existen múltiples coincidencias entre ambas disciplinas entre las que destacan:

- La utilización intensiva de las TIC particularmente en lo que se refiere a la obtención, almacenamiento, análisis y difusión de la información y el conocimiento.
- La gestión de la información con objeto de transformarla en conocimiento e inteligencia en apoyo a la toma de decisiones de los actores locales.
- La utilización de la información y la inteligencia con carácter proactivo.
- El enfoque multidisciplinar, cooperativo y participativo en un contexto armonizado.
- La aplicación ineludible de principios de legalidad y ética.

El gran desarrollo que está experimentando en algunos países esta concepción de la inteligencia económica aplicada a la gestión de los territorios se basa en apreciar que la dimensión territorial es una componente fundamental de la aplicación de la inteligencia económica en las políticas públicas, cuyo éxito demanda una acción conjunta de todos los implicados en un territorio, local, nacional o plurinacional, y una fuerte interacción de los servicios de las respectivas Administraciones no solamente con los actores económicos sino también con los de otros sectores, principalmente los de formación e investigación.

### ***La revolución Internet***

La expansión del uso de Internet, que asentada e impulsada por las TIC ha contribuido al advenimiento de la sociedad digital, ha provocado una auténtica revolución con cambios tan importantes como la conectividad, movilidad, instantaneidad, facilidad de acceso a la información, etc., así

como transformaciones en los modelos de gestión y organización al promover la automatización, desmaterialización o virtualización, descentralización y el desarrollo de múltiples actividades en nuevos escenarios reales y virtuales basados en redes públicas o privadas.

Indudablemente la inteligencia económica no puede permanecer ajena a ella pues las grandes transformaciones que está generando están dando origen a entornos inéditos a los que es preciso adaptarse, lo cual obliga a llevar a cabo una revisión de teorías, métodos y, fundamentalmente, prácticas con objeto de ampliar su ámbito multidisciplinar a otro más inter o transdisciplinar, pues lo digital ya no es solamente una cuestión de especialistas o de determinados sectores sino que impregna todos los ámbitos de la sociedad.

Tal revisión representa uno de los grandes desafíos actuales y a corto plazo para la inteligencia económica pues las mencionadas mutaciones impactan también en las actividades que eran habituales hasta ahora o han dado origen a otras nuevas. Tal es el caso, por ejemplo de la creciente importancia de las redes sociales como entes de generación de información de interés pero también de aumento de vulnerabilidad por su capacidad para crear opinión e influir en la imagen corporativa y su e-reputación.

Con objeto de contribuir a la respuesta a tales desafíos, en los siguientes apartados se esbozan algunos de los temas que se consideran del mayor interés o importancia, como la necesidad de integración de las TIC en la práctica de la inteligencia económica y el impacto de la Web social entre las actividades propias de esta disciplina.

### Integración de las TIC

Las tecnologías de la información y comunicaciones se están utilizando de forma habitual en apoyo a las actividades de la inteligencia económica, particularmente en el dominio de los sistemas de información, donde ya hace tiempo se dispone de herramientas como los *datawarehouse*, para la administración y almacenamiento de grandes volúmenes de datos, o su minería o *datamining*, que ayuda a gestionar y extraer conocimiento a partir de cantidades ingentes de datos sin olvidar a las de procesamiento, análisis y apoyo a toma de decisiones, como por ejemplo los OLAP o los conocidos como cuadros de mando integral.

Sin embargo, la permanente evolución tecnológica personificada por un aumento permanente de capacidades y aplicaciones adaptadas o todos los sectores, incluyendo el uso personal y doméstico, induce a estimar que ya no es posible utilizarlas solamente como herramientas auxiliares sino que hay que integrarlas en la práctica de la inteligencia económica como elementos fundamentales de todo el proceso de generación de in-

teligencia y de difusión del producto derivado del mismo, en coherencia con la naturaleza multidisciplinar y multidimensional que caracteriza a esta materia.

Tal integración debe abarcar a los tres elementos principales sobre los que se asienta la práctica de la inteligencia económica: humano, metodológico y herramientas. En el primero de ellos para servir de apoyo al proceso mental de generación de inteligencia, facilitando y completando la labor principal del factor humano, mientras que en lo que respecta a metodologías y herramientas la integración que se propone significa que las TIC no se utilicen de forma específica solamente cuando sea necesario o conveniente, sino que formen parte de todo el proceso de generación de inteligencia como un componente más.

Son múltiples los ejemplos que van surgiendo como muestra de las ventajas a obtener por tal integración y del potencial que puede proporcionar, por lo que su relación superaría ampliamente los límites de este capítulo. No obstante, con objeto de mostrar alguna de ellas, a continuación se hace una breve exposición de dos tecnologías, las conocidas como *Big Data* y *Cloud Computing*, que por su importancia y actualidad son un ejemplo significativo de tal integración y de los beneficios que puede aportar.

### Big Data

La evidente necesidad de gestionar la superabundancia de información ha dado lugar a la profusión de todo tipo de tecnologías y herramientas como por ejemplo *Big Data*, vocablo que suele interpretarse por su traducción casi literal deduciendo que se trata de grandes volúmenes de datos, simplificación que, además de no responder a la verdadera naturaleza del término, es causa evidente de confusión y percepción inadecuada del concepto.

Al igual que otras expresiones analizadas en este mismo capítulo puede considerarse a *Big Data* como un término polisémico debido a la multiplicidad de sus definiciones. Las más relevantes suelen coincidir en la convergencia de tecnologías, procesos y modelos de negocio orientados a la gestión de una ingente cantidad de datos, vinculados por las conocidas como cinco V, las de volumen, velocidad, variedad, visibilidad y veracidad, con objeto de obtener información de utilidad a partir de ellos y facilitar analíticamente las tareas de extracción y generación de conocimiento en apoyo a la toma de decisiones.

El concepto puede parecer antiguo pues la gestión de grandes volúmenes de datos ya se ha realizado anteriormente mediante el uso de herramientas como la mencionada *datamining*. La innovación se produce al añadir la capacidad de gestionar múltiples y variados datos y plataformas de utilización, entre los que se encuentran datos no estructurados o que lo

están en diferentes formatos, como los que provienen de redes sociales, o relacionados con objetos conectados a la red, etc.

La inteligencia económica también se distingue por su vocación de obtener y gestionar todo tipo de información, por lo que ambos conceptos se aproximan bastante hasta el punto de que puede afirmarse que las tecnologías de *Big Data*, así como los diferentes productos que se desarrollan basándose en ellas, complementan la práctica de la inteligencia económica en el dominio de la gestión de estos megadatos y sirven de apoyo a la realización de gran parte de sus actividades constituyendo, en determinados casos, un elemento diferenciador al proporcionar un importante valor añadido.

Disecionando las diferentes etapas del proceso de la inteligencia económica se identifican variadas formas de aplicación; en la obtención y almacenamiento de inmensos conjuntos de datos, estructurados o no, así como en la puesta en contexto de los mismos, con el consiguiente filtrado y eliminación de datos brutos, dudosos o de escasa o nula calidad, en la búsqueda de congruencia en la inconsistencia de los flujos de datos, y en la fase de análisis y generación de inteligencia donde destaca particularmente la importancia de *Big Data* al facilitar la labor poniendo a disposición de los analistas su gran capacidad de análisis.

Si en otro contexto se analizan las aportaciones de Big Data a las diferentes funciones de la inteligencia económica deben mencionarse de forma especial la de vigilancia, donde la prestación de grandes volúmenes de datos y en tiempo cuasi real ayuda a la anticipación y reacción, la de gestión de información, cuyo apoyo se ha mencionado al tratar anteriormente el proceso, y la de influencia, a la que estas tecnologías aportarán un mayor nivel de conocimiento del entorno, particularmente en ecosistemas como las redes sociales, prestando una inestimable ayuda para poder implantar acciones oportunas y eficaces para influir en el.

### Cloud Computing

La computación o informática en la Nube, traducción literal del término *Cloud Computing*, no es precisamente una tecnología emergente, como alcanzaría a deducirse de la lectura de algunas referencias sobre el tema, sino una combinación y puesta en común de la experiencia adquirida en otras áreas, ya experimentadas, basada en tecnologías distribuidas y en la orientación a servicios en red para caracterizar una forma de prestación de aplicaciones y servicios de datos e información, moderna e innovadora.

El modelo, que podría definirse como una meta virtualización, consiste en la interconexión y cooperación de recursos informáticos y de proveedores de servicios, virtuales o en «la Nube, localizados en la propia or-



ganización o en el exterior de esta, distribuidos geográficamente, a los que puede accederse mediante protocolos y estándares de Internet para utilizar múltiples aplicaciones de forma transparente al usuario quien no conoce ni la ubicación, ni el número de máquinas, ni el material de estas, ni donde se encuentran sus datos, etc.

Inicialmente la principal utilidad consistía en el almacenamiento virtual de datos y todavía en ciertos sectores se asimila la Nube con esta aplicación. Sin embargo, su rápido desarrollo y fuerte expansión han ampliado la oferta hacia otro tipo de servicios en la Nube y previsiblemente continuarán haciéndolo.

En la actualidad existen tres modelos o formas principales de utilización de *Cloud Computing* que los diferencian de las soluciones tradicionales: la denominada Infraestructura como Servicio (IaS), que proporciona acceso en la Nube a recursos distribuidos de infraestructura informática, como servidores, espacio de almacenamiento, conexiones de red, etc., la conocida por Plataforma como servicio (PaaS), que facilita el acceder a recursos para la creación y operación de aplicaciones y servicios sin que el usuario pueda controlar la capa de infraestructura y el titulado Software como Servicio (SaaS), que concede acceso a aplicaciones en la Nube permitiendo al usuario operarlas pero sin capacidad de gestión de control de la plataforma o la infraestructura subyacente.

Desde la perspectiva de la práctica de la inteligencia económica la Nube es una tecnología de gran interés e importancia. Pero no solamente por su capacidad y facilidad de almacenamiento, sino también, y de forma especial, por los servicios disponibles que facilitan el acceder, seleccionar, procesar, analizar y difundir datos, información y productos de inteligencia haciendo uso de aplicaciones genéricas o específicas.

Existen otras múltiples ventajas, no solamente funcionales, como la disponibilidad y velocidad de utilización, el acceso en movilidad y bajo demanda, la posibilidad de aislar los recursos de forma que no se requiera llevar a cabo actividades de mantenimiento de la infraestructura y otras tareas técnicas, facilitando la labor de los expertos en generación de inteligencia, o la flexibilidad y escalabilidad para poder hacer evolucionar los sistemas o unidades de inteligencia permitiendo incluir nuevas aplicaciones y evitar riesgos derivados de un diseño erróneo de tales sistemas.

También aparecen inconvenientes; el primero de ellos es indudablemente el de la seguridad de datos e información, pues si bien existen múltiples soluciones seguras y además en ciertos casos es posible, y conveniente, transferir los riesgos al proveedor de servicios, no todos ellos son transferibles y además en ese caso debe primar la garantía de protección de los activos intangibles por ser una de las principales funciones de la actividad de la inteligencia económica.

No menos importante es la necesidad de utilizar servicios en la Nube que aseguren un control completo y exclusivo tanto de datos e información como de las aplicaciones a utilizar. También en esta materia existen soluciones, como por ejemplo las que proporcionan las Nubes privadas, pero no puede dejar de mencionarse esta preocupación.

Un aspecto que se considera de la mayor importancia es el hacer frente a los retos que presenta la interoperabilidad de los servicios de *Cloud Computing*, tanto en cuanto a las plataformas o infraestructuras puestas a disposición de los diferentes responsables de la práctica de la inteligencia económica como en lo que respecta a las aplicaciones y servicios. Esta disciplina no puede permanecer ajena a la tendencia actual de utilizar dispositivos en movilidad, que previsiblemente se incrementará en el futuro, dado que la generación de inteligencia no implica la disponibilidad de posiciones fijas y estables. Por esta razón el alcanzar la interoperabilidad es un moderno reto al que habrá que enfrentarse.

Finalizaremos este apartado dedicado a la integración de las TIC con una reflexión de conjunto. Uno de los desafíos implícitos en los enfoques modernos de la inteligencia económica hace referencia a la necesidad de introducir un cambio de mentalidad en lo que respecta a la utilización de estas tecnologías; la evidencia muestra que, a pesar de los inconvenientes y cuestiones a resolver el futuro respecto a la integración de aplicaciones y servicios de todo tipo, es ineludible avanzar reemplazando viejas prácticas por modelos de futuro como la virtualización o la gestión de grandes volúmenes de datos expuestos anteriormente.

#### Inteligencia económica y Web social

La Web 2.0, a la que preferimos denominar Web social, está cambiando muchos de los modelos que hasta su aparición se consideraban estables y permanentes y se ha convertido en uno de los principales campos de actividad actual y de futuro de las modernas organizaciones. Esta afirmación cobra especial importancia en el dominio de la inteligencia económica pues además de la necesaria obligación de actuar en dichos dominios también puede enriquecerse al disponer de un gran y variado volumen de información junto con diversas herramientas para apoyar la generación y difusión de inteligencia constituyendo por tanto un nuevo enfoque añadido para la práctica de esta disciplina.

Algunos expertos consideran que tal adaptación debe llevarse hasta el extremo de evolucionar hacia lo que denominan Inteligencia económica 2.0, vocablo que podría aceptarse en el estado actual, pero que por razones de evolución a futuro no consideramos adecuado. En su lugar proponemos el término «inteligencia económica social» que consiste en la generación de inteligencia a partir de las capacidades y potencialidades ofrecidas por las diferentes tecnologías, herramientas, aplicaciones

y servicios, datos e información que proporciona la Web social en apoyo a la toma de decisiones estratégicas de cualquier organización.

Esta propuesta identifica a la Web 2.0 no solamente como un instrumento sino también, y más importante, como un ámbito de actuación que abarca todo un amplio espectro de sectores sociales. Por ello, además de integrar las herramientas de dicha red, como se ha propuesto en el caso de las TIC, la inteligencia económica debe experimentar los cambios necesarios para adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece la Web social.

De forma similar a como se ha ido haciendo en el resto de apartados de este capítulo, a continuación se presentan alguna de sus capacidades, seleccionando entre ellas a dos de las que se evalúan como relevantes y con proyección de futuro: la inteligencia de medios sociales (SMINT) y la generación de inteligencia de fuentes abiertas a partir de las redes sociales, finalizando con unas breves consideraciones sobre dos aspectos de gran importancia en la actualidad entre las actividades de la inteligencia económica: la e-influencia y la e-reputación.

### Inteligencia de medios sociales; SMINT

En la actualidad existe una cierta predisposición a vigilar y monitorizar las redes sociales con objeto de obtener datos e información dado el enorme potencial que presentan. Sin embargo consideramos que esta actividad cuya importancia es evidente limita mucho el campo de acción pues dado que este tipo de redes son solamente una parte de un conjunto más amplio, conocido como medios sociales, se desaprovecha la posibilidad de hacer uso de todo lo que puede lograrse del resto de ellos.

En consecuencia es más recomendable ampliar esta actividad orientándola hacia el concepto de la que denominaremos Inteligencia de Medios Sociales (SMINT) es decir la inteligencia generada a partir de datos e información obtenidos de medios sociales.

Los medios sociales, o social media como se los conoce habitualmente, son un conjunto de plataformas, tecnologías, herramientas, aplicaciones, servicios y medios de comunicación social que permiten y facilitan la interacción y colaboración entre usuarios quienes generan su propio contenido y lo comparten y difunden utilizando fundamentalmente la Web social.

Por su parte las redes sociales son sitios Web y aplicaciones organizadas en torno a una estructura o agrupación social dinámica donde individuos y organizaciones crean perfiles personales o profesionales para, interactuando socialmente, comunicarse con otros, buscar y encontrar personas y compartir intereses similares.

Estas redes son un componente o parte importante de los medios sociales pero también existen otros que aumentan enormemente su potencial, razón por la cual se estima como un error la propensión a utilizar ambos términos como sinónimos.

El número de medios sociales es muy grande y se incrementa continuamente agrupando un conjunto tan heterogéneo de sitios Web y aplicaciones que hace difícil su enumeración. Por esta razón preferimos utilizar una tipología para clasificarlos por funcionalidades donde puedan enmarcarse la totalidad de ellos diferenciándolos en los siguientes tipos:

- Plataformas, aplicaciones y herramientas de publicación y edición; wikis, blogs, microblogs, de preguntas y respuestas, marcadores sociales, etc.
- Plataformas, aplicaciones y herramientas para compartir contenido; redes sociales de contenidos (fotos, videos, música, documentos...), sindicación de noticias, *podcasting*, enlaces, etc.
- Redes sociales de interacción; abiertas, privadas, profesionales, comunidades masivas, etc.
- Plataformas, aplicaciones y herramientas de debate y opinión; foros de debate, mensajería instantánea, etc.
- Plataformas y herramientas de e-comercio, compraventa, etc.
- Aplicaciones de localización; servicios móviles, de planificación, geo-localización, guías, etc.
- Otras plataformas y herramientas especializadas; formación, contratación social (*social recruiting*), agregadores de redes sociales, *masshups*, mundos virtuales, juegos, encuentros, etc.

Dado el espectacular crecimiento de la utilización de los medios sociales, la inteligencia económica debe aprovechar su potencial incluyendo entre sus funcionalidades la de SMINT entendida esta como la actividad de obtención, almacenamiento, análisis y explotación de los inmensos volúmenes de información cualitativa y cuantitativa que se genera en ellos, para conocer el entorno de la organización, obtener una percepción holística del escenario social donde se actúa y en definitiva, como en toda inteligencia, apoyar a la toma de decisiones.

El proceso de generación de SMINT es similar al de la inteligencia clásica en todas sus fases con las diferencias derivadas de su singularidad. Entre ellas destaca la necesidad de introducir alertas que anticipen la búsqueda o la exigencia de no limitar la actividad a vigilar o monitorizar los medios sociales, tendencia bastante generalizada, sino a utilizarlos y fundamentalmente interpretarlos por medio de patrones conceptuales que permitan detectar elementos y hechos conocidos y desconocidos, que pueden derivar en amenazas y oportunidades facilitando así la toma de decisiones.

Asimismo, a diferencia del análisis habitual, la inteligencia de medios sociales orienta este a procesar y analizar el contenido de los millones de

datos que se generan continuamente para percibir las sensaciones del entorno e identificar su sentido, diferenciándolo del «ruido», algo que es muy difícil de detectar a partir de medios tradicionales en comparación con los que proporciona la Web social.

En este caso destaca la figura del «responsable o curador digital de contenidos» quien al perfil habitual del documentalista une la facultad de utilizar la Web social para buscar, clasificar y analizar contenido con objeto de descubrir sentido o significado relevante y presentarlo de forma específica.

Esta «curación digital de contenidos» puede hacerse de forma manual o automática, en este último caso utilizando herramientas de ayuda como las de análisis semántico o de calificación social, pero teniendo siempre en cuenta que en todos los casos debe tratarse de una actividad realizada, dirigida y controlada por personas.

Finalmente insistir en el tantas veces repetido compromiso de aplicar principios éticos y legales que en este caso de la SMINT debe hacerse con el máximo respeto a la privacidad personal.

### Las redes sociales como fuente de información (OSINT)

La aportación de las redes sociales a la generación de inteligencia no se limita a la práctica de la SMINT pues también muestra su potencial en un ámbito más particular como el de la obtención de información de fuentes abiertas (OSINF) con objeto de generar inteligencia a partir de ellas (OSINT).

Desde hace tiempo los profesionales de la inteligencia económica fueron conscientes de la importancia de la utilización de las denominadas fuentes abiertas, es decir aquellas disponibles públicamente o que, sin estar clasificadas, su acceso o distribución pública está limitado. Pero este interés se ha acrecentado con la evolución de la Web 2.0 y particularmente con la explosión de las redes sociales donde es posible obtener un inmenso volumen de datos e información, cuantitativos y también de calidad, en múltiples formatos y en tiempo real.

Por estas y otras razones actualmente se consideran como una de las principales fuentes de información para la inteligencia económica pues facilitan la identificación de grupos o sectores de interés así como de modelos y tendencias de los mismos, ayudando a la detección precoz de riesgos, amenazas y oportunidades, un mejor conocimiento del entorno y su evolución, a gran velocidad y en tiempo cuasi real.

Entre sus ventajas destacan su bajo coste, facilidad de obtención de grandes volúmenes de datos e información, gran parte de ellos sobre actividades y comportamientos, y la posibilidad de obtención de información

con mínimos retrasos por la brevedad en la publicación de contenidos que caracteriza a las redes, así como la posibilidad de la difusión abierta de los datos que normalmente pueden compartirse sin ningún compromiso o violación de seguridad o confidencialidad.

Pero no todo son ventajas; existen una serie de obstáculos al utilizar las redes sociales como fuentes de OSINT. En primer lugar la necesidad de un cierto conocimiento experto de este tipo de redes; al contrario de lo que podría pensarse, dada la profusión actual de la utilización de buscadores, no toda la información es fácilmente accesible y en múltiples casos es difícil obtener los datos requeridos lo cual a su vez exige un gran esfuerzo y demanda la utilización de herramientas adecuadas.

También son importantes las restricciones derivadas del uso de determinadas redes sociales donde por cuestiones de diseño y políticas de empleo de sus plataformas los datos son muy dinámicos y cambian, se actualizan y renuevan constantemente por lo que debe tenerse presente que su vida útil puede ser muy limitada.

Finalmente destacar, una vez más, los aspectos éticos y legales de la utilización de redes sociales como base de OSINT; si bien las fuentes son públicas y en múltiples ocasiones los datos pueden difundirse libremente, también pueden plantearse restricciones de protección de identidad y privacidad de las personas y de la propia plataforma demandando un rigor extremo en las cuestiones legales y éticas.

### Influencia y reputación en la Web social

La Web social se ha convertido en un inmenso foro de intercambio de ideas y opiniones donde interactúan todos: Estados, entidades, empresas grandes y minúsculas y los propios ciudadanos. A ella acuden todo tipo de organizaciones para enviar sus mensajes y aumentar su presencia creando y difundiendo su identidad digital, su propia marca, orientada a interactuar con el entorno con el propósito de influir en él como parte fundamental de sus estrategias.

Ante tal repercusión, recordando que entre las funciones propias de la inteligencia económica se encuentra la de influir sobre el entorno, es evidente deducir que en la actualidad la Web social es un escenario principal donde desarrollar este tipo de actividad.

Sin embargo, si se desea utilizar este foro como vector de influencia debe entenderse que existe una diferencia entre la imagen que se trata de propagar y la percepción que los internautas tienen de ella. Por una parte se encuentra la identidad digital caracterizada por las cualidades y valores que la organización comunica en la Web, basándose en la forma en que desearía ser percibida por su público objetivo en su posicionamiento estratégico, mientras que por otra está la percepción por los internautas

de esa pretendida imagen, es decir la opinión que tienen de ella; en otras palabras, la reputación.

Estos dos términos, influencia y reputación, caracterizados en el marco de la Web 2.0 por la adición del prefijo «e», están tan directamente relacionados y dependen tanto entre sí que en ocasiones se utilizan como iguales o similares, lo cual es un error a evitar, en particular en el ámbito de la inteligencia económica.

Si se desea crear y propagar una identidad propia en el ciberespacio, ha de hacerse dotándola de un amplio contenido digital y difundiéndola por medio de acciones de e-influencia con objeto de conseguir una percepción o imagen positiva por los internautas, es decir alcanzar una favorable e-reputación.

Ambos conceptos, e-influencia y e-reputación, son parte integral y fundamental de la moderna y futura práctica de la inteligencia económica. Si uno de los principales objetivos de esta disciplina es conocer y actuar sobre el entorno de la organización, interno y externo, y gestionar los cambios, es necesario llevar a cabo actividades de influencia para contribuir a modificar la imagen percibida. Considerando que estas actividades se desarrollan en el marco de la sociedad digital, una parte significativa de ellas serán las de e-influencia.

Recíprocamente; si se procura mantener una buena e-reputación podrá difundirse una imagen inequívoca consiguiendo así influir más eficazmente sobre el entorno.

De ahí la importancia de integrar las acciones de gestión de la e-reputación y de las de e-influencia en las metodologías propias de la inteligencia económica, como por ejemplo la vigilancia y seguimiento de cómo se percibe la imagen en el entorno digital, la adopción de medidas adecuadas para reaccionar en caso de dificultad o ataque y hacerla evolucionar adaptándola a los objetivos de la estrategia.

En definitiva; la reputación en general, incluida la e-, es uno de los activos más importantes de las modernas organizaciones que, si bien no se construye en breve plazo de tiempo, en el moderno ciberespacio si puede destruirse en minutos. Por ello debe abordarse su gestión de forma proactiva con el apoyo de acciones de influencia digital, en dependencia recíproca, en el marco de las actividades propias de un enfoque de inteligencia económica integrada en la estrategia común.

### Conclusiones

En la actualidad las organizaciones de todo tipo, tamaño y sector, se desenvuelven en entornos tan dinámicos y complejos que demandan una acción proactiva para poder anticiparse a los cambios, este es uno de los

elementos principales a considerar en la planificación estratégica obligada a transformarse para adoptar una concepción moderna, donde la gestión del cambio sea un factor fundamental que ayude a disponer de la capacidad suficiente para poder anticiparse a ellos, y reaccionar de la forma más adecuada al cumplimiento de los fines.

Para llevar a cabo tal transformación debe contarse con el apoyo de modernas herramientas como es el caso de inteligencia económica, disciplina orientada a la gestión y protección de la información estratégica, cuyo potencial de vigilancia e influencia sobre el entorno de las organizaciones la sitúan entre los elementos indispensable a incluir, no solamente utilizar, en la planificación estratégica orientada a dicha gestión del cambio.

Entre sus funcionalidades que pueden ayudar a esta transformación y a su puesta en práctica destacan el proceso de generación de inteligencia, cuya revisión se plantea en este capítulo proponiendo un nuevo modelo innovador, iterativo e incremental, conducente a la producción continuada de conocimiento, así como su capacidad de influir sobre el entorno y adaptación a los cambios que se muestra en este documento, con algunos ejemplos del propio autoajuste de sus métodos y técnicas para su plena integración en la sociedad y economía digitales.

No obstante, aunque se disponga de las mejores herramientas, como las que proporciona la inteligencia económica, es ineludible considerar que su utilización dependerá primordialmente de disponer del capital intelectual idóneo cuya participación e integración en la estrategia colectiva permitirá asegurar que se aporta valor añadido en forma de generación de nuevo conocimiento en apoyo a la toma de decisiones, utilizando armónicamente metodologías y herramientas actuales e innovadoras.

En definitiva prevalece la importancia capital del factor humano, tanto en la disciplina de la inteligencia económica como en cualquier otro ámbito de actuación incluido el de la planificación estratégica en su moderna acepción enfocada a la gestión del cambio de la que se ha tratado de aportar alguna luz en este capítulo.



## Bibliografía

- ACKOFF, R. L., *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York 1970.
- ACKOFF, R. L., «From Data to Wisdom». *Journal of Applied Systems Analysis*, volumen 16, 1989, págs. 3–9.
- ANDREWS, K. R., *The concept of corporate strategy*. R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1980.
- ANSOFF, H. I., *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, Estados Unidos, 1965.
- CARAYON, B., *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*. La Documentation française; París, 2003.
- Central Intelligence Agency (CIA); *The Intelligence Cycle*, [www.cia.gov/kids-page/6-12th-grade/who-we-are-what-we-do/the-intelligence-cycle.html](http://www.cia.gov/kids-page/6-12th-grade/who-we-are-what-we-do/the-intelligence-cycle.html).
- Centro Nacional de Inteligencia (CNI), «El de Inteligencia», <http://www.cni.es/es/queescni/ciclo/> [última consulta: octubre 2011].
- CLERC, P., *The social intelligence, the new territory of Economic Intelligence?* IFIE edition, París, France 2008.
- DAVARA, F., ¿Información o Conocimiento?, ¿Conocimiento o Información? 2007, *Tendencias 21, Conocimiento; Blog sobre innovación y tecnología*. [http://www.tendencias21.net/conocimiento/Informacion-o-Conocimiento--Conocimiento-o-Informacion\\_a12.html](http://www.tendencias21.net/conocimiento/Informacion-o-Conocimiento--Conocimiento-o-Informacion_a12.html).
- DAVARA, F., *Metodologías de inteligencia económica: el ciclo de inteligencia; renovación del esquema clásico*. Seguridad Global n.º 2; *Inteligencia estratégica: una necesidad para competir globalmente*. Editado por: Instituto Choiseul España. Madrid, 2011.
- DAVARA, F., «Inteligencia Económica: factor clave en Francia; ¿y en España?», 2011, en *Conocimiento; Blog sobre tecnología e innovación. Tendencias 21*. [http://www.tendencias21.net/conocimiento/Inteligencia-Economica-factor-clave-en-Francia-y-en-Espana\\_a18.html](http://www.tendencias21.net/conocimiento/Inteligencia-Economica-factor-clave-en-Francia-y-en-Espana_a18.html) [última consulta: 30 de mayo de 2014].
- DAVARA, F., «Las TIC y las amenazas a la seguridad nacional; Ciberseguridad», en *Monografías 833. Nuevas Amenazas a la Seguridad Nacional*. Editorial Tirant Lo Blanch; Valencia, 2013.
- DAVARA, F., «Inteligencia económica y seguridad nacional», 2013, *Papeles de Liderazgo*, n.º 6, Aula de Liderazgo Público de MAS Consulting Group y Comillas-ICADE, <http://www.masconsulting.es/blog/2013/12/20/papeles-de-liderazgo-no-6-inteligencia-economica-y-seguridad-nacional/> [última consulta: 30 de mayo de 2014].
- DAVARA, F., «Inteligencia Económica y Competitiva; el rol de Big Data», 2014, *Blog: Inteligencia e Innovación en la Cibersociedad*;