



**Pedro Sebastián** / Vocal del Capítulo Español de ASIS International

## Inteligencia económica

La inteligencia como proceso empresarial

**L**as empresas españolas son las depositarias de nuestro patrimonio de intangibles, como el *know-how* (el conocimiento sobre productos, proveedores, competidores...), el tecnológico, el valor de la "marca", la responsabilidad social corporativa, etc. Por ello, es necesario adoptar las medidas necesarias para proteger adecuadamente dicho patrimonio de una manera más integral y evitar o mitigar todos aquellos riesgos o amenazas que pongan en peligro la seguridad de los objetivos empresariales, el conocimiento, las instalaciones, el material, la tecnología y la información clasificada.

Hoy en día, la mayoría de las grandes empresas disponen de departamentos de Seguridad, pero sus misiones están orientadas únicamente hacia la seguridad física y, en algunos casos, incluyen seguridad de la información y de las personas.

Por ello, parece necesario que dichos departamentos amplíen sus funciones y cometidos para incluir la inteligencia económica (IE) y la contrainteligencia ante la necesidad de proteger de modo integral y adecuado los proyectos de alta tecnología, tanto nacional como internacional.

Es evidente que uno de los resultados que se derivarán de la creación de una Unidad de Inteligencia Empresarial es acercarnos al estado del arte en IE, que durante los últimos 15 años viene ampliando su campo de actividad en España, buscando crear una cultura propia por medio de conferencias, seminarios, etc. A través de estos planteamientos teóricos se logra que proliferen los servicios de formación y de consultoría, subcontratando en algunos casos esta actividad de inteligencia, asentada

en la creciente concienciación del carácter estratégico e innovador de esta actividad para la empresa.

Otro de los objetivos, desde el punto de vista de crear en nuestras empresas la Unidad de Inteligencia Empresarial, es servir de concienciación a la difusión de la 'Cultura de Inteligencia Económica', ya que una más clara identificación de los riesgos, hecha de forma integral, ayudará a que la toma de decisiones sea más fundamentada

los recursos y las actividades que permitan una gestión orientada hacia la obtención de buenos resultados o, lo que es lo mismo, de los objetivos establecidos.

Con esta finalidad, hoy en día, la casi totalidad de las organizaciones empresariales utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

### La identificación de las necesidades prioritarias de inteligencia deben obtenerse del análisis de los planes estratégicos

y proactiva, en lugar de ser reactiva, como hasta ahora.

#### Proceso

El gran teórico norteamericano Sherman Kent<sup>1</sup> afirmó que la inteligencia se puede analizar como un proceso<sup>2</sup> dentro de una estructura empresarial, en relación a su ciclo de inteligencia: "el ciclo de inteligencia está basado en la identificación de necesidades de información, la obtención, análisis y distribución de conocimiento especializado y define los pasos necesarios para alcanzar un resultado final: un producto de inteligencia necesario para la toma de decisiones".

Al considerar la inteligencia empresarial como un proceso, y por lo tanto integrado en el sistema de gestión de la empresa, se deben establecer las metodologías, las responsabilidades,

Una de las referencias más universalmente utilizadas ha sido y es en la actualidad la familia 9000 de las normas ISO<sup>3</sup>. Esta familia se compone de una serie de normas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a un sistema de gestión de la calidad. La norma ISO 9001:2015 establece en su apartado 8.1, sobre planificación y control operacional, que la empresa tiene que realizar una planificación, implantación y control de todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos que establece la provisión de servicios y productos, además de establecer las acciones determinadas en el apartado 6, mediante:

- a) La determinación de todos los requisitos de los servicios y productos de la empresa.
- b) Establecer los diferentes criterios para:



Imagen 1.

- Los procesos.
- Que se acepten los servicios y los productos.

En nuestro caso, el proceso lo identificamos con la IE en sentido general, y más concretamente con el ciclo de inteligencia. Los subprocesos serán, por lo tanto, la dirección, la obtención, la elaboración y la difusión (el esquema general del proceso se puede observar en la imagen 1).

La teoría y normativa de los procesos relacionados con la actividad empresarial se encuentra muy desarrollada y se puede consultar su normativa en la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Esta legislación permite la agrupación de los procesos<sup>4</sup> en un mapa de procesos<sup>5</sup>, con una diferenciación de procesos muy variada. Sin embargo, la mayoría de las empresas suelen establecer tres únicos procesos: estratégicos, operativos y de apoyo. Evidentemente, el proceso de IE lo trataremos como un proceso estratégico<sup>6</sup>.

### Pasos a dar

Tomando como referencia la normativa de AENOR, las actuaciones a emprender por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, y en particular al caso que nos ocupa de definir como proceso la IE, se resumen en cuatro grandes pasos:

1. La identificación del proceso y la secuencia con su integración en el mapa de procesos.
2. La descripción del proceso.

3. El seguimiento y la medición del proceso para conocer los resultados que se obtienen.
4. La mejora del proceso como resultado de su seguimiento y medición.

Esto conlleva la identificación de unos indicadores para su seguimiento y medición.

Además de consultar y aplicar la normativa a que se ha hecho ya referencia, también existen cursos específicos de la Asociación Española para la Calidad (AEC)<sup>6</sup> y algunas guías publicadas, como la *Guía para una Gestión Basada en Procesos*<sup>7</sup>, publicada por el Instituto Andaluz de Tecnología.

Así, las áreas a abordar para implantar la IE como un proceso dentro de las organizaciones empresariales serían:

- Diseñar el proceso de la implantación de la IE como un proceso estratégico o clave para llevar a efecto la política y estrategia de la empresa.
- Incluirlo en el Sistema de Gestión de la Organización.
- Aplicar a la gestión del proceso sistemas estandarizados, como por ejemplo sistemas de calidad basados en la normativa ISO 9000.
- Implantar un sistema de medición del proceso y establecer objetivos de rendimiento.
- Resolver las interfaces internas de la organización para gestionar de manera efectiva el proceso.

La somera descripción que se ha realizado, hasta ahora, de cómo enmarcar el proceso de inteligencia económica en la empresa no es algo novedoso. Lleva mucho tiempo haciéndose en las

organizaciones empresariales, pero todavía no existe una verdadera sensibilización y concienciación en la Alta Dirección de las empresas, a pesar de existir desde hace varias décadas una norma ISO, y su equivalente española para la gestión de la I+D+i<sup>8</sup>: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. UNE<sup>9</sup> 166006.

En la introducción de esta norma se afirma que “la inteligencia competitiva comprende, además, el análisis, interpretación y comunicación de información de valor estratégico acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones como elemento de apoyo para ajustar el rumbo y marcar posibles caminos de evolución, de interés para la organización”.

### Aplicación

Avanzando por la norma, vemos que en su objeto y campo de aplicación queda ya definido claramente que estamos utilizando una herramienta, de las muchas que existen de IE, y se introduce además como un proceso: “esta norma tiene por objeto facilitar la formalización y estructuración del proceso de escucha y observación del entorno para apoyar la toma de decisiones a todos los niveles de la organización, hasta devenir en la implantación de un sistema permanente de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva”.

La propia norma, antes de entrar en el capítulo de “Requisitos” en el punto 3.3 relativo a “definiciones”, define la inteligencia competitiva como “proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de su significado e implicaciones destinadas a la toma de decisiones”.

Lo más importante a resaltar hasta ahora es que existe un caldo de cultivo muy importante en las empresas como consecuencia de la existencia y aplicación de esta norma. No hay que inventar nada. Ya se dispone de las herramientas organizativas necesarias para

crear e implantar una verdadera Unidad de Inteligencia Empresarial que vaya más allá de lo que se viene llamando vigilancia tecnológica o inteligencia competitiva.

Ahora bien, hay dos puntos fundamentales que no deben sobrepasarse de esta definición para que sea útil y legal, y que hay que tener en cuenta a la hora de implantar un proceso de inteligencia económica:

- (1) La toma de decisiones no debe ser a todos los niveles, como define la norma UNE 166006. Si hablamos de inteligencia en sentido estricto, y para que tenga utilidad, la toma de decisiones debe ser para un círculo muy reducido, a los máximos niveles de dirección.
- (2) Debe tratarse de un proceso "ético", no se trata de "espionaje industrial".

En este último sentido, tal y como afirma Enrique Astiz, director del Departamento Contencioso de Clarke, Modet & Co España<sup>10</sup>, "de todos es sabido que, independientemente de la protección que se pueda obtener sobre un determinado conocimiento por la vía de su registro como patente de invención, existen otros conocimientos que, o bien no son patentables *per se* o bien no le interesa a su poseedor por distintos motivos su registro como patente". Este sería el caso, por ejemplo y entre otros, del denominado *know-how* o "saber hacer".

## Secreto industrial

En nuestra legislación nacional no existe una clara descripción del concepto de secreto industrial. Ahora bien, se puede partir de lo que al respecto establece el Acuerdo de la Ronda Uruguay<sup>11</sup> (Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio. ADPIC. Anexo 1C del Acuerdo de Marrakech por el que se establece la Organización Mundial del Comercio, firmado en Marrakech, Marruecos, el 15 de abril de 1994).

En el apartado 1.d) del artículo 39 se establece que para garantizar una protección eficaz contra la competencia desleal, los Estados miembros (España

entre ellos) protegerán la información no divulgada. Vemos, como premisa, que la protección de la información no divulgada se encuadra dentro del campo de la competencia desleal.

El apartado 2 del mismo artículo define aquello que se puede considerar como información no divulgada, es decir, como secreto industrial, al establecer que "las personas físicas y jurídicas tendrán la posibilidad de impedir que la información que esté legítimamente bajo su control se divulgue a terceros o sea adquirida o utilizada por terceros sin su consentimiento de manera contraria a los usos comerciales honestos."

En este sentido, para considerar que existe secreto industrial se deben dar alguna de las siguientes condiciones:

- Que sea "secreta" en el sentido de que no sea generalmente conocida, ni fácilmente accesible para personas introducidas en los círculos en que normalmente se utiliza el tipo de información en cuestión.
- Que tenga un valor comercial por ser secreta.
- Que haya sido objeto de medidas razonables para mantenerla secreta, tomadas por la persona que legítimamente controla.

Si no se da alguna de estas tres características no se podrá considerar que exista un secreto industrial digno de protección legal.

## Estatuto de Trabajadores

Otra referencia que se puede consultar es el Estatuto de los Trabajadores, en el sentido de que "los trabajadores tienen como deberes básicos cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia".

Continuando con algunas referencias legales, además de la Ley de Secretos<sup>12</sup> Oficiales (Ley 9/1968, de 5 de abril, modificada parcialmente por la Ley 48/1978, de 7 de octubre), otro documento de referencia es el Reglamento (CE)<sup>13</sup> n° 2790/1999 de la Comisión Europea, relativo a la aplicación del apartado del apartado 3 del artículo 81 del Tra-

tado CE a determinadas categorías de acuerdos verticales y prácticas concertadas, apartado f del Diario Oficial L 336 de 29.12.1999: "se entenderá por 'conocimientos técnicos', un conjunto de información práctica no patentada derivada de la experiencia del proveedor y verificada por éste, que es secreta, substancial y determinada; en este contexto, se entenderá por 'secreta' que los conocimientos técnicos, considerados globalmente o en la configuración y ensamblaje preciso de sus elementos, no son de dominio público o fácilmente accesibles".

En relación con determinada información sensible y de carácter secreto, señalamos la importancia de no sobrepasar los límites de la Ley Orgánica<sup>14</sup> 15/1999, de 13 diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Por último, y antes de presentar un esquema de cómo sería el proceso de inteligencia económica, señalamos otras referencias de carácter legal que también han sido consultadas, como el *know-how* y su protección en España<sup>15</sup> y la protección de datos y privacidad en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)<sup>16</sup>.

La elaboración de este último documento pretende proporcionar una visión panorámica sobre la situación actual y las perspectivas futuras en cuanto a la privacidad y protección de datos en el mercado TIC, pretendiendo resaltar las implicaciones económicas y sociales en cuanto a nuevas tecnologías (*cloud computing*, *Big Data*) y servicios (redes sociales).

Después del inciso legal sobre el que se ha realizado una pequeña incursión debido fundamentalmente al plantear la IE como un proceso que no debe confundirse con el espionaje industrial, presentamos un diagrama del proceso de IE (ver imagen 2).

Evidentemente, el proceso principal, que es el de IE, se subdivide a su vez en cuatro subprocesos (dirección, obtención, elaboración y difusión), donde cada uno de ellos tendría una serie de entradas y unas salidas.

La identificación de las necesidades prioritarias de inteligencia deben obtenerse como consecuencia del análisis, estudio y evolución de los planes estratégicos de las empresas en función de las tecnologías aplicadas, las líneas de negocio, su entorno (competidores, proveedores, clientes, normativa, etc.), implantación territorial y de la evolución legislativa y normativa específica de la Unión Europea y cada país del entorno específico de la empresa, en su caso.

Asimismo, un elemento muy importante en el proceso de IE es su seguimiento y valoración, para lo que se deben utilizar indicadores para cada uno de los subprocesos (a modo de ejemplo se presentan los elementos) que, al menos, se deberían incluir:

- Nombre del indicador.
- Código del indicador.
- Definición del indicador.
- Proceso al que pertenece el indicador.
- Tipo de proceso al que pertenece.
- Propietario del indicador.
- Justificación del indicador.
- Fórmula de cálculo del indicador.
- Tipo de seguimiento del indicador.
- Umbral de cumplimiento del indicador.
- Fuentes de información para la toma de datos del indicador.
- Registro del indicador.

## Referencias

1. KENT, Sherman: Strategic intelligence for American world policy. Princeton: University Press, 1949.
2. Proceso: según la Norma ISO 9000:2015 es "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".
3. ISO: International Standardization Organization.
4. Mapa de Procesos: representación gráfica que identifica los procesos que una unidad desarrolla y sus principales interrelaciones, ofreciendo una visión de conjunto del Sistema de Gestión de la Unidad.
5. Proceso Estratégico: aquel proceso que está vinculado al ámbito de las respon-

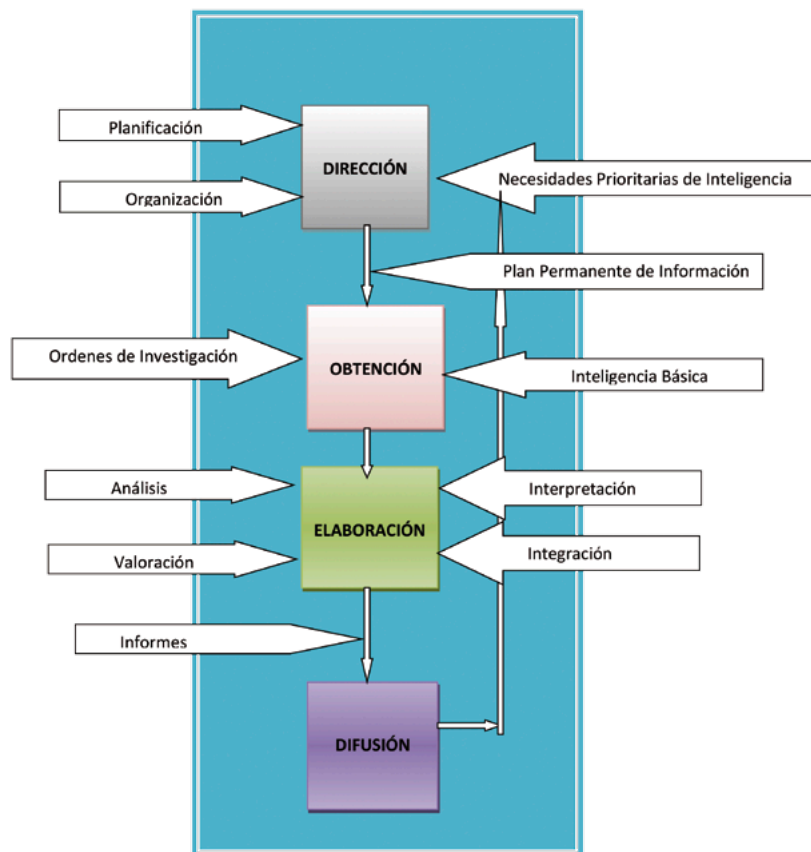


Imagen 2. Diagrama de proceso de inteligencia económica.

sabilidades de la dirección, y principalmente, a largo plazo. Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideran ligados a factores clave o estratégicos.

6. Asociación Española para la Calidad. Recurso en Red: <http://www.aec.es/web/guest>
7. Guía para una Gestión Basada en Procesos: Beltrán Jaime, Carmona Calvo, Carrasco Remigio, Rivas Miguel, Tejedor Fernando. Instituto Andaluz de Tecnología. 2002.
8. (I+D+ i): Investigación, Desarrollo e innovación.
9. UNE: (acrónimo de Una Norma Española): son un conjunto de normas tecnológicas creadas por los comités técnicos de normalización (CTN), de los que forman parte todas las entidades y agentes implicados e interesados en los trabajos del comité. Por regla general, estos comités suelen estar formados por la ENAC (Entidad Nacional de Acreditación), fabricantes, consumidores y usuarios, administración, laboratorios y centros de investigación.

10. Clarke, Modet & Cº España: Recurso en Red. [www.clarkemodet.com](http://www.clarkemodet.com)
11. Acuerdo de la Ronda Uruguay: Recurso en Red: <http://www.wipo.int/portal/es/Organización Mundial de la Propiedad intelectual>.
12. Casasola Alfonso. Legislación Española sobre Secretos Oficiales y su comparación con otras legislaciones OTAN. Cuaderno Practico de Derecho nº4. Escuela Militar de Estudios Jurídicos. Mayo-octubre 2010. Ministerio de Defensa.
13. Reglamento (CE) nº 2790/1999. Red: [http://www.gencat.cat/treball/doc/doc\\_40983731\\_1](http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_40983731_1).
14. Ley Orgánica 15/1999, de 13 diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Recurso en Red. <http://www.boe.es/>
15. Vidal-Quadras; Oriol Ramon. El Know-how y su protección en España. Presentación en Power Point. Amat i Vidal-Quadras. Advocats.
16. Vergara Arturo. Protección de datos y privacidad en el sector TIC. Grupo de Políticas Públicas y Regulación. Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación. **S**