



## **INFORME MESIAS**

# **Inteligencia Económica y Competitiva: Una necesidad estructural para la competitividad de España en un mundo globalizado**

**Observatorio MESIAS de Inteligencia Económica y  
Competitiva**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**2018**

\*Todos los derechos reservados

Este informe ha sido elaborado por Héctor Izquierdo Triana, Director el Observatorio MESIAS de Inteligencia Económica y Competitiva, y revisado por José María Cubillo, Director de MESIAS – Inteligencia de Marca España. Sólo se podrá reproducir, total o parcialmente, con la autorización de Mesías – Inteligencia de Marca España, salvo excepción prevista en la ley.

© Todos los derechos reservados





Partner académico:





En alianza con:



CÁTEDRA  
**SERVICIOS  
DE INTELIGENCIA**  
Y SISTEMAS DEMOCRÁTICOS



## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Resumen Ejecutivo.</b> .....	<b>7</b>
2.1 Ventajas y Beneficios de la Inteligencia Económica y Competitiva .....	9
2.2 Situación de la Inteligencia Económica y Competitiva en España .....	11
2.3 Riesgos de la ausencia de una estrategia de Inteligencia Económica y Competitiva .....	12
<b>3. Conclusiones</b> .....	<b>14</b>
<b>4. Recomendaciones Estratégicas</b> .....	<b>16</b>



## 1. Introducción

La Seguridad Económica va cobrando cada vez más peso dentro de la Seguridad Nacional. Sirvan cuatro ejemplos a modo introductorio:

- De las 100 mayores economías del mundo sólo 31 son países<sup>1</sup>, el resto son grandes corporaciones empresariales; el porcentaje es incluso menor si se comparan las 200 mayores economías donde sólo 47 son países.
- Distintos estudios<sup>2</sup> muestran una importante relación entre reducciones del PIB e incrementos del paro con el consiguiente aumento en el número de suicidios, concluyendo que 1 de cada 5 suicidios se hace por causas relacionadas con el paro.
- La empresa francesa Gemplus<sup>3</sup>, dedicada a la criptología, con una facturación de 200 millones de Euros, realizó una ampliación de capital por la cual entró en su estructura accionarial el fondo de inversión estadounidense Texas Pacifica Group (TPG), quien impuso medidas como fijar la sede social en Luxemburgo. La nueva ubicación supuso reducir la información que se suministraba a las autoridades francesas, además de ser el paso para trasladarse a EEUU y nombrar nuevos directores. Posteriormente, se dio a conocer que no era el único sector estratégico francés con control norteamericano: los fondos de inversión americanos, como FPG o Carlyle, también tenían posiciones de control en el operador de satélites EUTELSAT o la empresa de riesgos nucleares Synodys.
- Según Claude Silberzahn (Director de la DGSE, la agencia de inteligencia exterior francesa, entre 1989 y 1993) el presupuesto de la agencia es dividido en un 25% inteligencia militar, un 50% inteligencia diplomática y un 25% inteligencia económica, incrementándose de forma constante este último porcentaje en el presente siglo.

---

<sup>1</sup> Recogido por El País el 30/09/2016 en base al estudio realizado por la Fundación *Global Justice Now*. <http://www.globaljustice.org.uk/news/2016/sep/12/10-biggest-corporations-make-more-money-most-countries-world-combined> [última consulta 01/08/2017]

<sup>2</sup> Recogido por El Mundo el 12/02/2015 en base al estudio realizado por la revista científica médica *The Lancet* <http://www.thelancet.com/> [última consulta 01/08/2017]

<sup>3</sup> Harbulot, C. (2015). *Manuel d'intelligence économique*. Paris. Presses Universitaires de France.

Las empresas españolas se encuentran en un entorno cada vez más competitivo, en el que surgen nuevos actores que compiten en un plano de mayor igualdad, que son capaces de hacer negocios flexibles, transnacionales, a menor coste y en menor tiempo. Este nuevo entorno de competencia se integra en una serie de preocupaciones que se reflejan en la Estrategia de Seguridad Nacional y que incluyen, la Seguridad Territorial y la Económica, que afectan, entre otros, al bienestar y la salud de los españoles. Este fenómeno motiva un incremento de la Inteligencia Económica y Competitiva a nivel nacional para acercarnos a lo que los principales países del entorno económico español llevan largo tiempo realizando.

Es necesario potenciar, de forma decidida, la estrategia de inteligencia económica de España para situarnos en posiciones competitivas cercanas a las de nuestros socios y principales países de referencia, dotándola de los recursos necesarios para que este objetivo pueda ser cumplido.

En este Resumen Ejecutivo se recogen las principales conclusiones del Informe Cero elaborado por el Observatorio MESIAS de Inteligencia Económica y Competitiva.

El Observatorio MESIAS de Inteligencia Económica y Competitiva nace con la vocación de monitorizar y analizar el estado y evolución de la Inteligencia Económica y Competitiva en España, como pilar esencial de la Estrategia de Seguridad Nacional, y proponer recomendaciones estratégicas que permitan su refuerzo y fortalecimiento de cara a la competencia en un mundo global.

## 2. Resumen Ejecutivo.

Las principales conclusiones del estudio son las siguientes:

- En relación a asuntos económicos, la Inteligencia se centra en dos vertientes: En primer lugar, fomentado desde el Estado o enfoque “*Top-down*”, y, en segundo, fomentado desde la empresa o enfoque “*Bottom-up*”. El primero es el caso de la Inteligencia Económica y el segundo, el de la Inteligencia Competitiva.

**Inteligencia Económica (IE):** es aquella de contenido económico/empresarial, elaborada por el Estado y, específicamente, por sus Servicios de Inteligencia, en una clara acción de apoyo a los intereses económicos del país y a la actividad de las empresas en el exterior.

**Inteligencia Competitiva (IC):** es una herramienta de gestión o práctica empresarial que consiste en un proceso sistemático, estructurado, legal y ético por el que se recoge y analiza información que, una vez convertida en inteligencia, se difunde a los responsables de la decisión para facilitar la misma, de forma que se mejora la competitividad de la empresa, su poder de influencia y su capacidad de defender sus activos materiales e inmateriales.

Ambos conceptos son coincidentes, necesarios y complementarios. Por su parte, las empresas requieren de un organismo a quien solicitar ayuda, y que pueda articular los mecanismos públicos donde las empresas no puedan llegar por dimensionamiento, recursos y medios, en tanto que, desde el Estado, se requiere transmitir a las empresas las prioridades, compartir información y anticipar escenarios, entre otros.

El apoyo de los intereses económicos del país en el exterior se ha convertido en una actividad de cumplimiento obligado e ineludible, por parte del Estado y el Gobierno, en un contexto de competencia global.

- Los países de nuestro entorno presentan un importante desarrollo en esta materia:
  - **Países con enfoque Top-down:**
    - **Francia:** Se articula a través de órganos específicos e interconectados con un modelo territorial de Cámaras de Comercio.
    - **Japón:** Presenta una cultura colectiva de información, con un foco en la conquista de mercados exteriores, la reflexión prospectiva a largo plazo y en la rentabilidad del secreto.

- **Corea del Sur:** Estructurada en base a conglomerados industriales o *Chaebols*, tiene su foco en los sectores tecnológicos.
- o **Países con enfoque Bottom-up:**
  - **Estados Unidos:** Si bien no intervino directamente hasta los años 90, en la actualidad dispone de grandes recursos públicos y una gestión muy desarrollada a nivel privado.
  - **Suecia:** Basado en la inteligencia social, la integración sectorial, el escaneo del entorno y la fuerte difusión universitaria.
  - **Reino Unido:** Presenta poca intervención pública y lo articula a través del desarrollo de consultoras privadas y formación especializada.
- o **Países con enfoque Mixto:**
  - **Alemania:** Realiza una alineación de grandes grupos industriales en base a una prevalencia de intereses comunes.
  - **Canadá:** Articulado a un doble nivel Federal y Regional sobre la creación de Redes de Vigilancia para sectores.
  - **Israel:** Formado en base a la Inteligencia Militar como cantera de Analistas, con un importante desarrollo en el sector tecnológico y de valor añadido.

Los ataques, de diversa naturaleza, a intereses económicos, son cada vez más frecuentes y agresivos, y no contar con una estrategia fuerte de inteligencia económica constituye, en sí misma, una debilidad en el corazón de la estrategia de Seguridad Nacional del país.

En este sentido, el ex Alto Comisionado para la Inteligencia Económica de Francia Alain Juillet, destaca como problemas/amenazas/debilidades el cambio de lealtad de los empleados con sus empresas desde la Crisis, la creación de puentes entre el sector público y privado, las técnicas de influencia para atacar a los competidores – como el hecho de utilizar una campaña de una ONG contra una compañía, en donde el 70% está financiada por empresas –, o utilizar falsos cazatalentos con el fin de obtener información.

Algunos de los casos significativos que han acontecido en los últimos años son la expropiación de YPF a Repsol en Argentina (16/04/2012); la expropiación de la filial de Red Eléctrica Española (2012); el secuestro de una planta de gas de Sonatrach, BP y Statoil en Argelia por un grupo afín a Al Qaeda (2013); las acusaciones de EEUU a China de ciberataques y espionaje a sus empresas (2013); la expropiación de Taiche, de capital español, por la petrolera Petrochina (2013); el contrato del AVE Medina-La Meca entre el consorcio

español y el francés (2011) o el de Campinas y Río De Janeiro (2013); los sobrecostes del Canal de Panamá (2016), o el cambio de capital español a extranjero de empresas en sectores estratégicos como Endesa (2009) o Cepsa (2011), entre muchos otros.

España se va incorporando a una tendencia ya desarrollada en muchos otros países, en una disciplina que ha tenido un gran desarrollo en las últimas décadas del siglo XX y, en especial, en el siglo XXI, propiciado por la desaparición de las fronteras financieras y la apertura de las fronteras económicas.

Los servicios de inteligencia españoles son considerados por los miembros de la Comunidad Internacional de Inteligencia como muy buenos. Existe un gran consenso en este sentido, pero también reconocen que los servicios españoles disponen de recursos escasos para desempeñar su labor.

## **2.1 Ventajas y Beneficios de la Inteligencia Económica y Competitiva**

El establecimiento de mecanismos de Inteligencia Económica e Inteligencia Competitiva ayuda a la hora de formalizar la estrategia de la empresa, la apoya en su proceso de internacionalización, fomenta la innovación, vigila el entorno para conseguir conocimiento relevante y de los activos intangibles de la organización, da soporte a la Alta Dirección, permite acciones para influir, identifica proyectos que creen valor al territorio (como empleo), actúa ante cambios del entorno, fomenta el avance tecnológico e integra los recursos y mecanismos del Estado para generar mayor utilidad en el entorno empresarial.

En definitiva, contribuye a fortalecer el tejido empresarial y su posición competitiva en el entorno internacional, y, por ende, la economía del país, defendiendo los intereses económicos del país, reforzando y mejorando su peso específico en el mundo.

Diversos estudios muestran<sup>4</sup> que la mayoría de las empresas tardan en reaccionar a los cambios del entorno y que la Inteligencia Económica y Competitiva ayuda en la anticipación.

---

<sup>4</sup> McKinsey & Company (2008). How companies respond to competitors: A McKinsey Global Survey. Quartely survey on competitive behavior. Estudio realizado a 1.825 directivos de todo el mundo, McKinsey & Company, abril.

**Tabla 1:** Respuesta a movimientos de competidores.

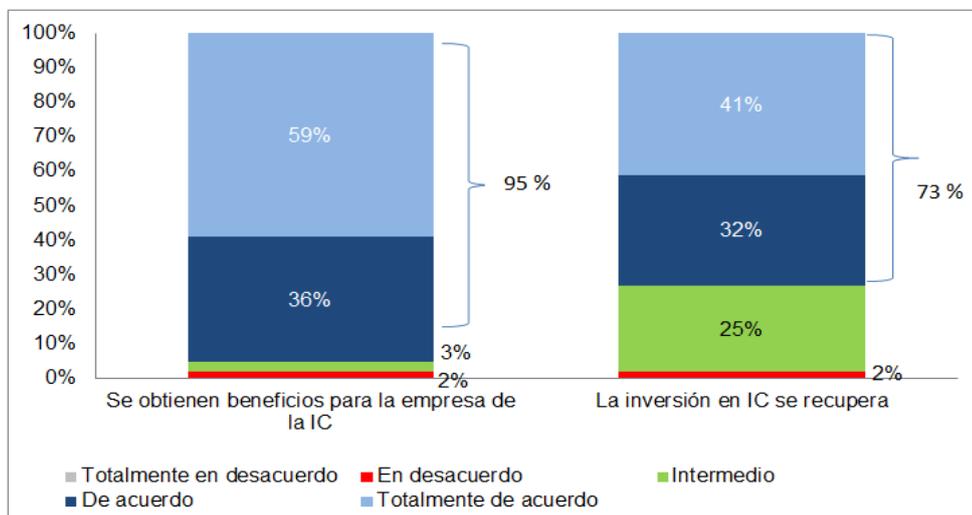
¿Cuándo se dio cuenta de un importante movimiento / cambio en el mercado de su principal competidor?	Innovación	Cambio de precio
Con suficiente tiempo para poder preparar una respuesta en el mercado.	23%	12%
Antes de que el cambio fuera anunciado pero demasiado tarde para poder dar respuesta.	24%	16%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

Fuente: McKinsey & Company (2008).

En la Tabla se detecta que sólo el 23% de las empresas han sido capaces de anticipar un cambio en innovación por parte de sus competidores con suficiente tiempo como para actuar; la situación es menor incluso, con el 12%, en el caso de las empresas que han sido capaces de anticiparse ante cambios de precios que realizaban sus competidores.

La percepción de las empresas es positiva, si bien existe un amplio consenso en torno a la necesidad de avanzar en la materia. En la actualidad, el 86%<sup>5</sup> de las grandes empresas alemanas tienen un departamento de Inteligencia Competitiva y justifican la inversión en ellas.

**Gráfico 1:** Encuesta a empresa alemanas sobre Inteligencia Competitiva.



Fuente: M-BRAIN (2015).

<sup>5</sup> M-BRAIN (2015). German companies to invest further in Market Intelligence. <https://www.m-brain.com/insights/geographies/western-europe/german-companies-to-invest-further-in-market-intelligence/> [última consulta 20 de abril de 2016]

## 2.2 Situación de la inteligencia Económica y Competitiva en España

- **A nivel público:**

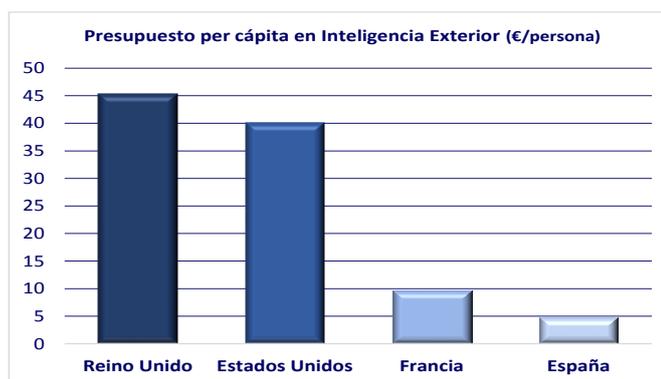
En España el CNI tiene entre sus funciones la obtención de información estratégica en materia económica para ponerla a disposición del Gobierno y para facilitar la toma de decisiones, así como la prevención, detección y neutralización de actividades que pongan en riesgo los intereses económicos nacionales.

Esta labor ha permitido un amplio espectro de acciones de protección que van desde investigaciones para prevenir los ataques a la deuda pública y descubrir si la incertidumbre sobre la economía española estaba provocada por especuladores en el año 2010, hasta la ayuda y desarrollo de vacunas ante el caso del hacking masivo a empresas en 2017.

Una ventaja cierta y determinante del modelo español es la integración de las labores de inteligencia, que permite la agilidad y priorización en la toma de decisiones. De este modo, el CNI, que integra a la Oficina de Seguridad Nacional (OSN) y el CCN (Centro Criptológico Nacional), realiza funciones de inteligencia interior y exterior. Haciendo la analogía gráfica con el Reino Unido, sería como sumar el MI5, el MI6 y Bletchley Park de Enigma. O, entre otras, la CIA, el FBI y la NSA en EEUU.

No obstante, los recursos económicos son limitados comparativamente, incluso si se compara sólo con el presupuesto per cápita de la inteligencia exterior de sus aliados: 4,81 euros per cápita en España, un presupuesto duplicado por Francia con 9,69 euros per cápita; incrementado en 8 veces por Estados Unidos, con 40,14 euros per cápita; y superior en 9 veces en el caso del Reino Unido, con 45,30 euros per cápita, considerando sólo el MI6. Esta diferencia es notablemente mayor si se comparan los presupuestos incluyendo inteligencia interior y ciberseguridad.

**Gráfico 2:** Comparativa presupuesto por país.



Fuente: Elaboración propia sobre datos de Lorente U<sup>6</sup>. (2014)

<sup>6</sup> Lorente, Ujué (2014): El precio del espionaje. [http://www.vozpopuli.com/espana/CNI-Ley\\_de\\_Presupuestos\\_0\\_740026016.html](http://www.vozpopuli.com/espana/CNI-Ley_de_Presupuestos_0_740026016.html) [última consulta 1 de octubre de 2017]

- **A nivel empresarial:**

Existe un importante avance en el campo académico en publicaciones científicas y estudios específicos destacando el Master de Analista de Inteligencia de la URJC-Carlos III y la Escuela de Inteligencia Económica de la UAM. Así como en la implantación en las empresas.

Los sectores más activos son los relacionados con la tecnología, la electrónica y el software y los bienes de equipo. Las empresas conocen los conceptos de Inteligencia Económica e Inteligencia Competitiva pero su aplicación es heterogénea, realizada por personal interno, excepto en cuestiones de ciberseguridad que acaban subcontratando.

Existe una relación directa entre facturación y número de empleados e implantación de Sistemas de Inteligencia Competitiva, lo cual representa un grave problema, ya que el tejido empresarial español se estructura y articula, en su mayoría, a través de PYMES.

El estudio de los principales factores de implantación en España muestra que los Factores Inhibidores son relativos a la ausencia de una cultura de gestión de la información dentro de la organización, así como en la ausencia de procedimientos sobre la captación de información y sobre el análisis y conversión de la misma en inteligencia para la toma de decisiones. En tanto que los Factores Facilitadores están relacionados con la cultura organizativa, la conciencia de la importancia de la información, el grado de internacionalización y la percepción de la incertidumbre.

## **2.3 Riesgos de la ausencia de una estrategia fuerte de Inteligencia Económica y Competitiva**

Entre los riesgos posibles que se pueden derivar de la ausencia de una estrategia fuerte de Inteligencia Económica y Competitiva encontramos los siguientes:

- Ataques a la economía del país, especulativos o no, que pueden generar crisis económicas o agravarlas, así como crisis de imagen y reputación que pueden derivar en una pérdida de atractivo de España como destino de inversiones y atracción de talento, así como la erosión de la imagen internacional de sus productos y servicios, con la consiguiente pérdida de rentabilidad por la devaluación que genere en precios, y el encarecimiento del acceso a recursos financieros por parte de las empresas, representando esto un freno a la actividad empresarial y, por ende, a la dinámica económica del país.
- Debilitamiento y posible pérdida de control sobre sectores estratégicos para la Economía y para la Seguridad Nacional.

- Pérdida de posiciones competitivas de las empresas españolas en el contexto económico mundial.
- Pérdida de peso específico y posiciones como país en un contexto global.

### **Amenazas asociadas con la Inteligencia Económica y Competitiva**

- Tácticas de influencia por parte de otros Estados o empresas: sustracción de ofertas comerciales en concursos internacionales.
- Operaciones de adquisición o venta no deseadas de empresas nacionales en sectores estratégicos.
- Erosión de la imagen internacional de las empresas españolas que afecte a su solvencia técnica y económica así como a la garantía de servicio.
- Amenazas por el cibercrimen, según estudio<sup>7</sup> realizado en el Reino Unido las pérdidas económicas ocasionadas por esta actividad ilícita alcanzaron en el 2010 los 27.000 millones de libras.
- Fuga de Información: espionaje industrial, robo de patentes o de diseños industriales.
- Influencia sobre los factores subyacentes que influyen en la Seguridad Económica como el cambio climático, vulnerabilidad energética, flujos migratorios no controlados, los cambios demográficos, la globalización y las emergencias y catástrofes en infraestructuras, suministros y servicios críticos.
- La pérdida de oportunidades de las empresas para acceder a nuevos mercados, desarrollar productos o protegerse, anticiparse y prevenir movimientos de otros competidores por no tener los recursos adecuados para poder competir en igualdad de condiciones.

---

<sup>7</sup> The Cost of Cybercrime. A Detica Report in partnership with the Office of Cyber Security and Information Assurance in the Cabinet Office. Febrero de 2011. [http://www.detica.com/uploads/press\\_releases/THE\\_COST\\_OF\\_CYBER\\_CRIME\\_SUMMARY\\_FINAL\\_14\\_February\\_2011.pdf](http://www.detica.com/uploads/press_releases/THE_COST_OF_CYBER_CRIME_SUMMARY_FINAL_14_February_2011.pdf).

### 3. Conclusiones

La Seguridad Humana, cuyo objeto se centra en el usuario final de la seguridad, el ser humano, integra la Seguridad Nacional, la cual se entiende necesaria para la estabilidad y desarrollo de un país y, por tanto, requiere del mantenimiento y protección de sus recursos. Tradicionalmente ha estado asociada a la protección ante ataques militares o terroristas, recayendo el monopolio de la Inteligencia en el Estado.

No obstante, el concepto de Seguridad ha ido evolucionando e incluye otro tipo de riesgos de los que protegerse y que afectan al país tales como crisis económicas, incremento del desempleo, flujos migratorios, subida de tipos de interés, etc. Riesgos que quizás no sean tan visibles y tangibles como un ataque terrorista, pero sí igual de reales, como también lo son los graves daños a la población que son capaces de causar y que, de hecho, causan.

En estas últimas décadas, los Estados de nuestro entorno han ido potenciando la Inteligencia hacia cuestiones económicas que permitan desarrollar su tejido empresarial, en un entorno cada vez más competitivo, proteccionista, transparente e internacional. Se plantea necesario, por tanto, el establecimiento y fomento de las funciones de colaboración público-privada, canalizadores e interlocutores de las labores de Inteligencia Económica e Inteligencia Competitiva, similar a lo que aplican nuestros vecinos.

Los organismos públicos deben fomentar la labor de unificación e integración de la información para su análisis y conversión en inteligencia que permita dar apoyo al tejido empresarial. Por ubicación, esta función debe estar centralizada, ya que las fuentes de obtención de información son diversas (Jurídicas, Confederaciones Empresariales, Asociaciones Sindicales, Diáspora de Expatriados, Policiales, etc.) y realizada por el CNI quien tiene las funciones y el conocimiento de la inteligencia.

Los beneficiarios de estos esfuerzos no deben ser únicamente las empresas de mayor tamaño. En el caso de España, la escasez de recursos destinados a estos menesteres no permite que estos beneficios alcancen al verdadero “core” del tejido empresarial español, compuesto, en su gran mayoría, no por grandes empresas, sino por PYMES. Las empresas españolas se encuentran, en este sentido, en desventaja competitiva en relación a las empresas de otros países de nuestro entorno.

Al igual que un pequeño Châteaux de Burdeos puede conocer, a través de su Cámara de Comercio, las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta, en un sector estratégico para Francia como es el vinícola, y, para ello, el Estado articula los

mecanismos necesarios para alinear recursos y capacidades para darle soporte y llegar adonde esta pequeña empresa nunca llegaría sola, el empresario español debe ser capaz de saber adónde debe canalizar sus necesidades, de acceder a la información necesaria, de beneficiarse de las economías de escala generadas por necesidades comunes y de conocer nuevos campos de desarrollo de su labor a través de la ayuda de mecanismos de la inteligencia.

En definitiva, sería aconsejable dar a las empresas españolas los mismos recursos que otros países de nuestro entorno dan a sus empresas para hacer que sean competitivas en un entorno cada vez más complejo y competitivo.

No contar con una estrategia de Inteligencia Económica fuerte y debidamente dotada podría constituir en sí mismo una amenaza a los intereses económicos de España, por cuanto constituye una debilidad estructural en el sistema de Seguridad Nacional.

España dedica un presupuesto a Inteligencia Económica sensiblemente menor que el destinado por los países de su entorno de referencia. En este sentido, si se quiere que España gane peso específico a nivel económico y, por ende, a nivel político, en el contexto mundial, incrementar de forma sustancial el presupuesto que destina a Inteligencia Económica se convierte en una necesidad perentoria e inexcusable.

## 4. Recomendaciones Estratégicas

- Potenciar la actividad de Inteligencia Económica realizada por los servicios de inteligencia españoles, dotándola de recursos suficientes que permitan equipararlos, en términos relativos, con nuestros competidores.
- Articular una estrategia de Inteligencia Económica en estrecha relación con una estrategia de Diplomacia Económica que permita incrementar el peso específico de España en el contexto mundial.
- Potenciar el modelo español de integración de la inteligencia por los beneficios, las ventajas y el círculo virtuoso de inteligencia que permite alcanzar.
- Establecer y fomentar mecanismos de colaboración público–privada canalizadores e interlocutores de las labores de IC, similar a lo que se aplican en los países con mayor desarrollo de la IC como Japón, Francia o Alemania, entre otros, mediante los que el empresario sea capaz de canalizar sus necesidades, acceder a la información necesaria, beneficiarse de las economías de escala generadas por necesidades comunes y conocer nuevos campos de desarrollo de su labor a través de la ayuda de mecanismos de la inteligencia.
- Fomentar la implantación de departamentos de inteligencia en las empresas del país y la creación de canales de acceso con los servicios de inteligencia españoles.
- Expandir los mecanismos de acceso a la inteligencia no sólo en las grandes empresas sino también por parte de las PYMES españolas que, por estructura y tamaño, no pueden lograr por sí solas.
- Colaborar en la creación de programas de trabajo, metodología, difusión de mejores prácticas y sistematización de las labores de IC que sirvan de referencia a las empresas a la hora de implantar o implementar las funciones de IC en su organización.