

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INTELIGENCIA ECONÓMICA EN ESPAÑA

Héctor Izquierdo Triana*

Abstract

Intelligence, both carried out by the public sector (Economic Intelligence) and private sector (Competitive Intelligence), helps the Economic Security of the country in which it is implemented. After an analysis of the comparative situation of the implementation of intelligence systems in different countries, a proposal for a model of Economic Intelligence System in Spain is developed based on the idiosyncrasy and needs of Spain.

Key words: Corporate intelligence, business intelligence, economic intelligence, competitive intelligence, OSINT, open source intelligence, cyber security, information landscape, digital transformation, big data, artificial intelligence.

Resumen

La Inteligencia, tanto la realizada por el sector pública (Inteligencia Económica) como por las empresas privadas (Inteligencia Competitiva) ayuda a la Seguridad Económica del país en que se implante. Tras un análisis de la situación comparada de la implantación de sistemas de inteligencia en distintos países, se procede a elaborar una propuesta de modelo de Sistema de Inteligencia Económica en España en base a la idiosincrasia y necesidades del país.

Palabras clave: Sistema de Inteligencia Económica. Inteligencia Competitiva. Inteligencia Empresarial. Seguridad Nacional. Estrategia Económica.

1. Introducción

La Estrategia de Seguridad Nacional del 2011, reflejada posteriormente en su elaboración del 2013, detalla la Seguridad Territorial como un fin básico e incluye dentro de ella la

Seguridad Económica y Empresarial. Esta Seguridad entiende que la existencia de un mayor poder y estabilidad empresarial repercute en una mejor Seguridad Nacional. En

* Profesor ICADE (Universidad Pontificia de Comillas). Contacto: hizquierdo@comillas.edu

ese sentido un elemento que puede ser facilitador del cumplimiento de sus objetivos es el establecimiento de mecanismos de colaboración público-privado que faciliten la creación de un Sistema de Inteligencia Económica (SIE). Esta necesidad ha sido constante en los últimos años en el mundo empresarial y prueba de ello son las solicitudes llevadas a cabo por el Club de Exportadores e Inversores en la Cumbre de Internacionalización celebrada en el año 2009 y posteriores Cumbres.

Distintos países del entorno económico español han desarrollado modelos adecuados a su idiosincrasia y a sus necesidades. En ese sentido se expondrán los casos de Francia, Japón, Estados Unidos y Alemania que puedan servir de modelos para realizar una propuesta aplicada a España.

El objetivo en España es tener un SIE que ayude a la coordinación entre los distintos grupos de interés económicos y en la implantación de la Inteligencia Competitiva (en adelante IC) desde el sector empresarial y su relación con la Inteligencia Económica (en adelante IE) desde el sector público. Y, de este modo, facilitar y fomentar la integración de actividades que hoy por hoy son realizadas a través de diversos organismos principalmente públicos.

1.2. Estado del arte o cuestión

El entorno económico VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity*) en el que las empresas se encuentran en la actualidad es muestra de la necesidad de las mismas a reconocer que si es complejo saber el precio de la información, cuál es el precio de no haber tenido información es usualmente imposible. La incertidumbre se convierte en una constante ante el entorno de cambio de las empresas (Ballesté y Nogueras, 2018). Además, con la dificultad extra de que los que sufren las consecuencias de su ignorancia no se suelen dar cuenta de que el desastre podía haber sido evitado (Comai, 2011). Igualmente, al convencimiento que el éxito de la IC pasa no solamente por profesionales competentes en la materia, sino también por la participación activa de todos los miembros de la organización. Por lo que esto implica un compromiso prioritario de la dirección y de todos los implicados. (Velasco, 2015).

Podemos encontrar diversos ejemplos como los que cita Yago González (2013), la expropiación de YPF a Repsol en Argentina (16/04/2012); la expropiación de la filial de Red Eléctrica Española (1/5/2012); el secuestro de una planta de gas de Sonatrach, BP y Statoil en Argelia por un grupo afín a Al Qaeda (16/01/2013); las acusaciones de EEUU a

China de ciberataques y espionaje a sus empresas (7/5/2013); la expropiación de Taiche, de capital español, por la petrolera Petrochina (16/05/2013); el pacto de treinta empresas de la industria textil en Bangladesh para evitar accidentes que recientemente han causado 1.100 muertos (15/05/2013); el contrato del AVE Medina-La Meca entre el consorcio español y el francés (2011); y el de Campinas y Río De Janeiro (2013).

En España, Andrés Montero y José Martín (2008), el monopolio de la inteligencia económica ha recaído en el Estado, centrado, principalmente, en la lucha antiterrorista. En los últimos años, la inteligencia competitiva está siendo auspiciada por el tejido empresarial español, al producirse una apertura al sector privado. Sirvan de ejemplo algunas empresas como: Eulen Seguridad, S21 Sec o Anthelex, que durante la última década van realizando labores de inteligencia con el establecimiento de centros de fuentes abiertas similares a EEUU, que ayuden a transferir conocimientos a las empresas y competir con sistemas de otros países (Gonzalvo, 2015).

2. Metodología

Se realiza una comparativa de algunos de los principales países referentes en la materia y cómo han desarrollado su modelo de Inteligencia Económica. Posteriormente se definen los principales aspectos específicos del país para su adaptación y, en base a ello, se propone un modelo.

3. Resultados

A continuación, se exponen cuatro modelos que pueden servir de referencia en la materia, en ese sentido Rouach (2010) los define en relación a su grado de implantación de la IC como Francia: *l'émergence d'un major*, Alemania: *le major européen de la veille*, Japón: *le pays de référence* y Estados Unidos: *des professionnels expérimentés*.

3.1 Situación internacional

Desde los años 90 Francia lleva a cabo un importante esfuerzo en la materia destacando la creación en 1995 del Comité para la Competitividad y la Seguridad Económica (CCSE) por Eduardo Balladur. Y en el mismo año con la creación de la Agencia para la Difusión de la Información Tecnológica (ADIT). Otro hito es la creación de la Escuela de Guerra Económica (EGE) por el General Jean Pichot-Duclos en 1997. En esa línea se encuentra el nombramiento

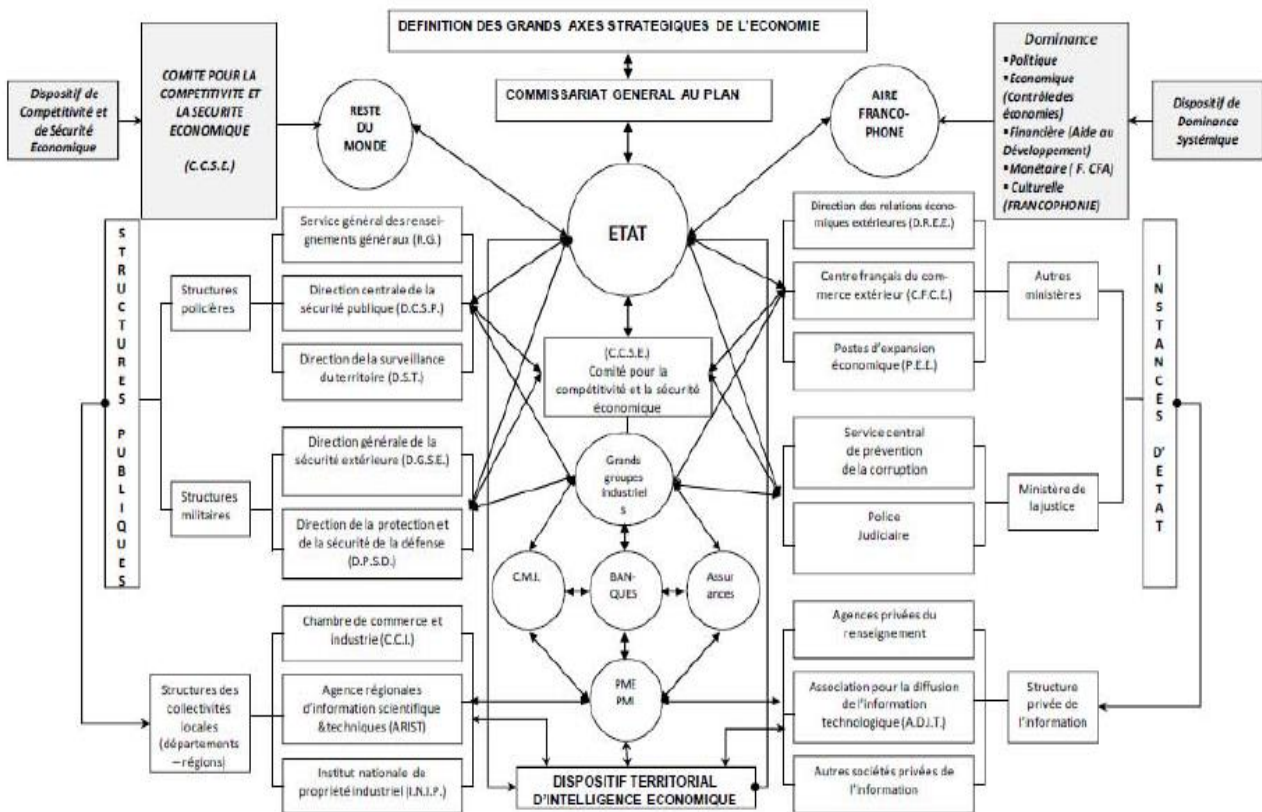
de Allain Juillet en el año 2003 como *Haut Responsable à l'Intelligence Economique* (HRIE). Otro aspecto clave fue el Informe *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* que llevó a cabo por el diputado (Bernard Carayon, 2003) para el Primer Ministro. En esa línea están la Escuela Militar IN-HESJ, la Escuela europea de Inteligencia Económica, Universidad Paris-Est Marne-la-Vallée, la Escuela Internacional del procesamiento de la información, la Universidad Montesquieu Bordeaux IV y Universidad de Aix-Marsella. (Izquierdo Triana, 2016).

Respecto a su implantación, Kossou y Smith, (2008) muestra el peso de las Cámaras de Comercio, con una red de 58 países de su órbita económica respaldado por la estructura militar, un botón de muestra es la participación militar en 2013 en Mali. En la red también colaborar los grupos empresariales como es el caso de la *Mouvement des entreprises de Franc* MEDEF donde el sector público presta soporte.

Prueba del peso en su ámbito económico de influencia es la realización de encuentros como el *Forum d'intelligence Economique et Development* celebrado en Dakar en 2008, la fundación de una escuela de Inteligencia Económica en el Congo en el año 2009 o la creación de la agencia marroquí de Inteligencia Económica (AMIE). (Izquierdo Triana, 2016).

A continuación (ver gráfico 1), se anexa un ejemplo del modelo francés en que se integran, entre otros, distintos ministerios, sindicatos, diáspora, organizaciones empresariales, bancos, entidades aseguradoras, grupos industriales y universidad coordinándose a través de un Comité para la Competitividad y Seguridad Económica que prioriza necesidades y comunica a través de un Comisario General al Presidente de Francia.

Gráfico 1: Sistema de Inteligencia en Francia
(Fuente: Bahouka Debat (2011))



3.2. Alemania

El país muestra una estructura federal con un alto nivel de coordinación entre sus diferentes organismos territoriales y asimismo con los bancos, industrias, asociaciones sindica-

les, servicios de Inteligencia de los länder y pactos entre partidos políticos con el fin de apoyar el desarrollo del tejido empresarial alemán (Palop y Vicente, 1999).

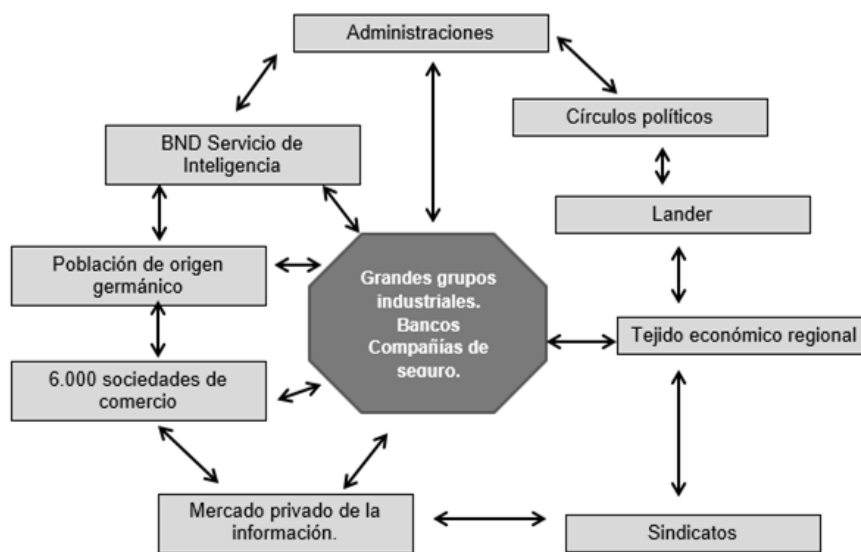
Reseñar como destaca Michaeli (2004), la Oficina Federal de Protección de la Constitución, *Bundesamt für Verfassungsschutz*, (BFV), que busca utilizar la inteligencia con el fin de proteger la constitución, el orden democrático, la seguridad del país y el fomentar la cooperación entre el gobierno federal y los distintos *länder*. Otro importante referente es la *Bundesnachrichtendienst* (BND), la agencia alemana de inteligencia extranjera que fue fundada en 1945, como la Organización Gehlen, y es patrocinada por la CIA, y que en 1956 se integra en el organigrama público de Alemania occidental. Posteriormente a partir de la década de los 80 se focaliza en la defensa de los intereses económicos alemanes especialmente en los países eslavos y de Centroeuropa. (Izquierdo Triana, 2016).

Como ocurre con Francia también tienen peso las Cámaras de Comercio con 79 oficinas en Alemania y 90 con la Asociación Alemana de Cámaras de Comercio e Industria, *Deutscher Industrie- und Handelskammertag* (DIHK). También hay un esfuerzo en aspectos formativos a través de las universidades donde figuran distintos programas de estudio en la Escuela de Negocios de la Universidad de Mannheim o en la Escuela de Negocio de Münster.

En este país el Sistema pivota en los grandes grupos industriales, bancos y compañías de seguro y en la conexión a los distintos canales de información: diáspora, sociedades de comercio administraciones, etc... De este modo la conexión con los niveles regionales se realiza a través del peso de los sindicatos y círculos políticos. (Izquierdo Triana, 2016).

Gráfico 2: Sistema de Inteligencia en Alemania

(Fuente: Palop y Vicente (1999))



3.3. Japón

Japón históricamente ha realizado un esfuerzo de conocimiento del medio exterior y de su aplicación en su sector industrial, de este modo Rouach (2010) muestra organismos como el *Ministry of International Trade and Industry* (MITI) que sigue una política intervencionista con el mercado con cierto paralelismo con Francia donde se produce una interrelación entre lo público y lo privado controlando el mercado doméstico, fomentando la internacionalización de sus compañías y generando información, orientación y protec-

ción a su tejido empresarial. El *Japan External Trade Organisation*, (JETRO), organismo relacionado con el MITI que presenta 73 oficinas en territorio internacional y 36 en territorio nacional, con el fin de escanear el entorno económico, buscar nuevos sectores tecnológicos y proporcionar apoyo a las PYMES en mercados extranjeros y sus posibilidades de externalización. De igual modo encontramos el *Japan Information Center of Science and Technology*, (JICST), con dependencia de la *Japan Science and Technology Agency* responsable de la difusión de información tecnológica del extranjero y

la gestión de patentes. Finalmente, otro organismo relacionado es el *Chui Jobo Kyodu*, en la que una de sus funciones es informar sobre la situación política de los países donde las empresas japonesas estudian. (Izquierdo Triana, 2016).

En el gráfico 3 se muestra la integración en la economía nacional japonesa, desde la mencionada cultura de información de grupo, a la estrategia del largo plazo de las empresas (hasta 30 años). Así como un enfoque global, ligado a una correlación de interés económico y nacional.

3.4. Estados Unidos

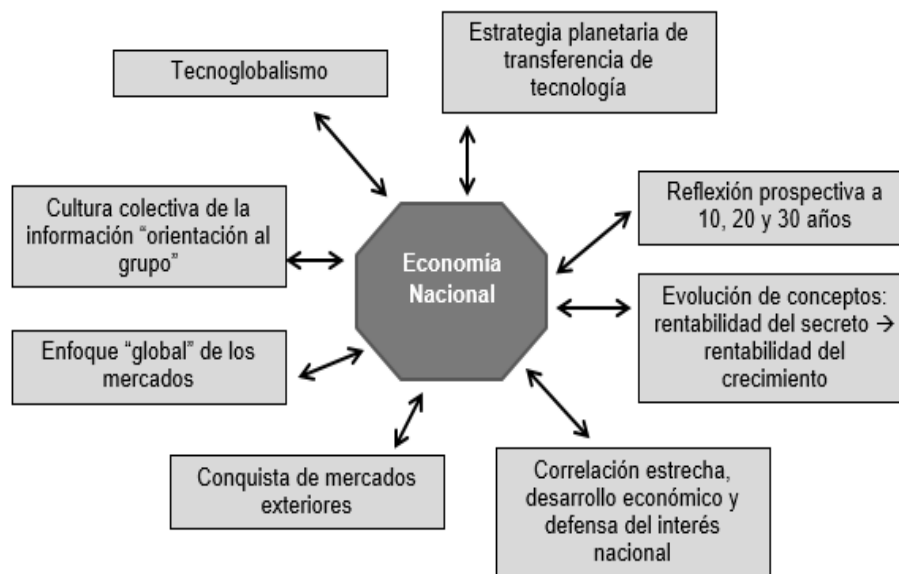
A diferencia de cierto intervencionismo o fomento de la IC desde el sector público al privado en un proceso Top-Down, en el caso de los países anglosajones estos destacan

por su papel de respeto al libre mercado y su no intervención, no en vano las ideas ultra-liberales de la época, impedirían aplicar una IC de carácter nacional (Martre, Clerc y Habulot, 1994) aunque sí era permitido en el soporte a la internacionalización con el fin de apoyar el poder económico a base del militar (Gilad, 2008).

Prueba de este soporte público se produce en el momento que la Administración Bush en 1992 establece que del presupuesto de la CIA se asignen dos tercios para materia económica. (Herring, 1999) y busca el sustento de la *Intelligence Community* que es conformada por 17 agencias de inteligencia con el fin de generar inteligencia para que les sirva de ayuda a los poderes estatales y las empresas del país en su toma de decisiones.

Gráfico 3: Sistema de Inteligencia en Japón

(Fuente: Adaptación del 11^{ème} plan de Francia. *Intelligence Economique*. Recopilado de Agencia de Información de la Diputación Foral de Bizkaia (2007))

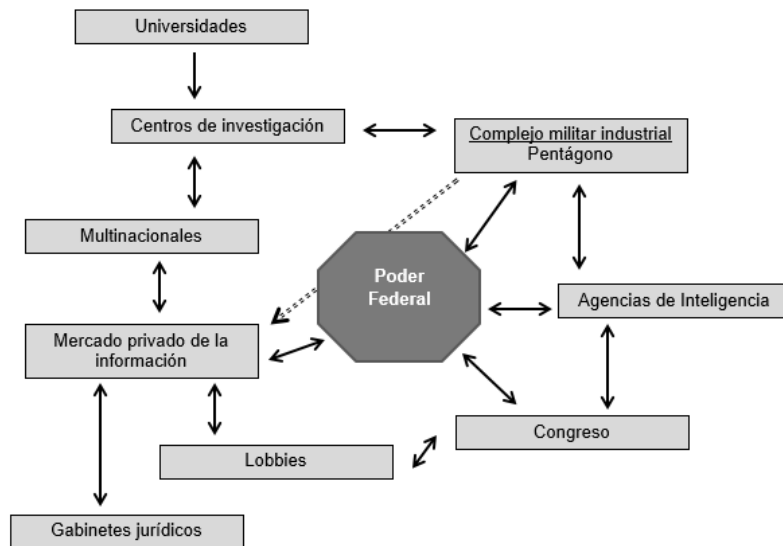


En esa línea nos encontramos la labor del *Department of Commerce* con el fin de apoyar en el desarrollo internacional de las empresas estadounidenses labor que se gestiona con las 12 oficinas que la conforman mediante la confección de informes país, labores de ciberseguridad o de lobby. Otros organismos son la *Economic and Statistic Administration*, el *Bureau of Economic Analysis*, la *International Trade Organization*, el *Bureau of Industry and Security* o la *US Patent and Trade Office*.

En el Gráfico 4 se muestra la interconexión entre los distintos grupos de interés en materia de IC en EEUU, en el cual el sector público realiza un papel conector, aunque no tan relacionado con los ejemplos anteriores de Francia y Japón, con centros de investigación, universidades e, incluso con las multinacionales, siendo el alcance de un modo indirecto, a través del mercado privado de la información. (Izquierdo Triana, 2016).

Gráfico 4: Sistema de Inteligencia en Estados Unidos

(Fuente: Agencia de Información de la Diputación Foral de Bizkaia (2007))



4. Propuesta

La propuesta de un SIE en España se elabora en base a los siguientes aspectos:

- Dependencia jerárquica: Se establece una doble dependencia.
 - A) Jerárquica dependiendo del CNI en una estructura similar al Centro Criptológico Nacional (CCN), la razón de ubicar su organización en el marco del CNI es debido a la experiencia en la obtención, análisis y difusión de la información confidencial. En este sentido existen dos aspectos fundamentales: Por un lado, se trata de gestionar información sensible con repercusión económica cuya filtración podría suponer importantes rendimientos económicos bien en operaciones directas o bien de manera indirecta a través de la evolución bursátil de las empresas afectadas. Por otro lado, por la experiencia en la gestión de la información y que saben hasta dónde se puede llegar legalmente para su obtención, mientras que otras áreas no tienen

esa práctica y pueden acabar incurriendo en actividades ilegales.

- B) Funcional de un Comité de Coordinación que prioriza y define las acciones a llevar a cabo por el SIE y que sirve de interlocutor con otros grupos de interés relacionados y de canalizador de otros organismos públicos y privados que de forma desagregada y en otros entornos realizan funciones de obtención de información.
- Comité de Coordinación: Se incluye un comité con reuniones periódicas conformado por los principales grupos de interés afectados que pueda priorizar los requerimientos de inteligencia requeridos en base a la seguridad económica del país. Destacan en ellos los principales Ministerios relacionados: Defensa, Cultura y Deporte, Economía, Justicia, Industria, Comercio y Turismo, Ciencia Innovación y Universidades y Asuntos Exteriores que a su vez hará de canalizador de la diáspora española en el extranjero y de coordinación con la implantación del SIE a nivel internacional.

Otros miembros partícipes del Comité son las Patronales Empresariales (CEOE, Club de Exportadores, Cámaras de Comercio, etc.) que representen tanto a las grandes empresas como a las PYMES especialmente en España por el peso que éstas tienen en el tejido empresarial. Así como a las principales representaciones sindicales en línea con otros países como Alemania o Japón donde la representación de los empleados está en Organismos y Consejos de Administración empresariales y permite el alineamiento de los recursos y capacidades.

Igualmente, y al estar relacionado con las cuestiones de Estado y de Seguridad Nacional, es conveniente la participación de representantes políticos de los principales grupos. Dicha relación puede ser inmediata a través de la participación de miembros en el Comité o posterior a través de alguna de las Comisiones permanentes del Congreso de los Diputados en las que hay presencia de los partidos políticos.

Finalmente, otro grupo de interés relacionado es el de los principales medios de comunicación ya que afecta a la política de comunicación e influencia del país. Labor que debe coordinarse con el Ministerio de Asuntos Exteriores, Secretaría de España Global.

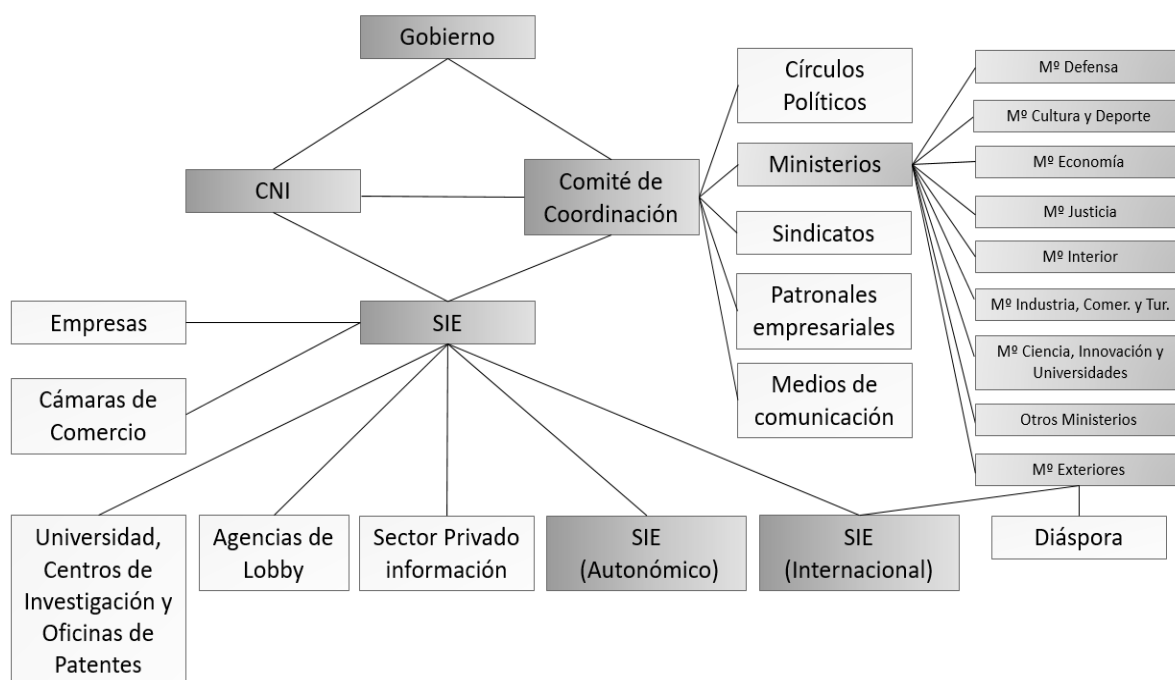
- La implantación física del SIE seguiría el siguiente esquema:

- Sede central. La sede del SIE se encontraría en Madrid como capital del país y sede de los principales organismos relacionados. El Comité de Coordinación también se ubicaría en Madrid.
- Red internacional. A través de la red de embajadas españolas y organismos Tour España, ICEX, etc. con mayor presencia en aquellos países con mayor relevancia en cuestión económica.
- Red nacional. En cada una de las Comunidades Autónomas y relacionada con las competencias transferidas y labores de coordinación con los grupos de interés locales y centros que realicen funciones como la *Comissaria General d'Informació* en Cataluña o la *Intelligentzia Bulego Nagusia* en el País Vasco.

Cada uno de los organismos implicados debe tener un contacto o interlocutor con el SIE. Serán personal perteneciente al órgano correspondiente con sus funciones habituales además de ser el canalizador de las necesidades del SIE. Teniendo en cuenta la repercusión de la materia es conveniente que el contacto sea de un Alto Nivel jerárquico en la organización correspondiente tal como un Subsecretario de Estado del Ministerio Oportuno y que ya dentro de su organización pueda canalizar las necesidades que se requieran.

Gráfico 5: Propuesta de SIE en España

(Fuente: Elaboración propia)



- Ventanilla única: el SIE supone que las empresas, independientemente de su tamaño y sus recursos económicos, tengan un lugar de acceso para canalizar sus necesidades y, si éstas se consideran relevantes para la seguridad económica, poder ser tratadas.
- Margen de actuación: al poder afectar a cuestiones de intervención pública y libre competencia la propuesta está ajustada al entorno de alianzas y tratados internacionales suscritos en especial con la Unión Europea y los países de especial tradición.
- Funciones: son las propias de la definición de Inteligencia Competitiva (Equipo Económico CNI, 2010) su objetivo es ayudar en la recogida y análisis de la información para convertirla en inteligencia y difundirla a Gobierno para ayudar en la toma de las decisiones que permitan:
 - a) Mejorar la competitividad de la empresa. Ayudando en el intercambio de información entre el sector público y privado, asimismo realizar actividades de desarrollo de negocio que abran a nuevas oportunidades y anticipar la materialización de riesgos que pudiesen afectar al tejido empresarial.
 - b) Incrementar su poder de influencia facilitando acuerdos económicos y desarrollando actividades de cooperación. El desarrollo de labores de lobby, el fomento de *think tanks*, las alianzas con países con los que se compartan objetivos similares, principalmente aquellos con los que existan acuerdos dentro del marco de la Unión Europea y con los países con los que España ha tenido especial tradi-

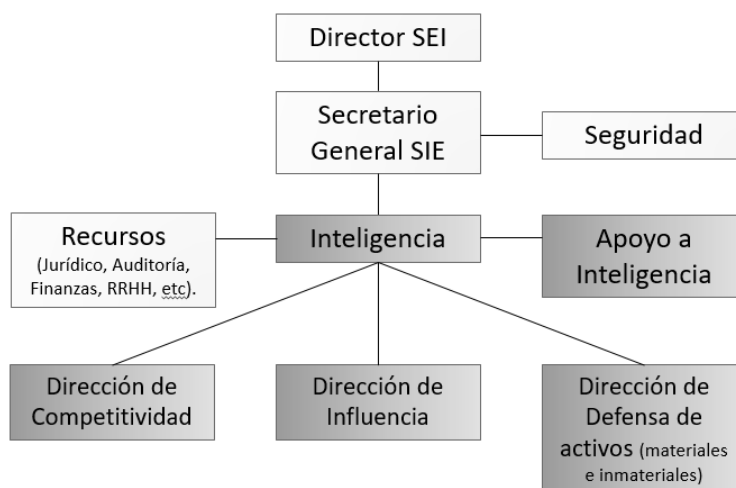
ción histórica. En esta área se incluiría la formación de personal en IE e IC a través de Master y Programas de postgrado en los distintos centros universitarios que ayuden a crear una red de especialistas en la materia que puedan integrarse en las empresas y que puedan llegar a ser interlocutores como evangelizadores de la cultura de inteligencia en sus organizaciones.

- c) Potenciar su capacidad de defender los activos materiales e inmateriales defendiendo los intereses económicos y financieros españoles y ayudando en el desarrollo de concienciación de cultura de inteligencia. Dando en esta función una especial fuerza a las cuestiones de ciberseguridad (como elemento defensivo) y de protección del I+D+i desarrollado por las empresas y que puede convertirse en un elemento vertebrador de su ventaja empresarial en un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

La organización interna se establece en 3 las mismas líneas que las funciones, es decir una Dirección centrada en la mejora de la competitividad del tejido económico-empresarial español, otra Dirección cuyo objetivo sean las labores de influencia, acciones de lobby, mejora de la reputación, etc. Y una tercera Dirección basada en la defensa de los activos materiales como inmateriales (patentes, derechos). Las tres direcciones dependerán de una dirección General de Inteligencia que contará con el soporte de una Dirección de Apoyo cuya función es realizar las acciones necesarias que requieran de metodología o formación específica y que faciliten la realización de la inteligencia.

Gráfico 6: Organigrama del SIE

(Fuente: Elaboración propia)



- Personal: Los recursos humanos requeridos serán de personal multidisciplinar con gran peso en analistas de inteligencia, así como de economistas con décadas de experiencia empresarial ya que es relevante el integrar el tratamiento de la información con la comprensión práctica de la ciencia económica y empresarial.

Fuera del personal propio del SIE pueden encontrarse figuras externas tales como:

- A) Paneles de especialistas que formen parte de la reserva de inteligencia, por tanto, con credibilidad y lealtad acreditada, sobre materias específicas y que puedan aportar su conocimiento en la materia.
 - B) En ocasiones puede recurrirse a la subcontratación hacia sectores privados de información si bien dentro de un margen muy estrecho de actuación y para cuestiones puntuales debido al riesgo de pérdida de información confidencial.
- Funcionamiento: Imaginemos que una bodega de vino español recibe la noticia de una nueva variedad de uva que se está experimentando con éxito en Chile. La bodega no tiene recursos para poder profundizar en la materia con lo que recurre al SIE.
 - El primer paso es analizar si la consulta tiene un interés nacional y si es eficiente proceder a utilizar recursos para su resolución. Para ello es necesario ver con su Cámara de Comercio o Patronal Empresarial correspondiente el alcance de la necesidad, entendiendo si los resultados pueden beneficiar a una única empresa (lo cual iría contra el libre mercado) o si por el contrario ayuda al tejido empresarial.
 - El SIE elevará la necesidad al Comité de Coordinación que definirá las prioridades y, en el caso que se vea necesario, activará los recursos que provienen de los siguientes bloques: 1.- Centros de investigación, universidad y oficinas de patentes que podrán facilitar el análisis. 2.- Recursos específicos del SIE (tanto a nivel nacional como internacional). 3.- Recursos públicos a través del Comité de Coordinación.
 - La articulación de la “maquinaria” permitirá desde consultar al personal ubicado en Chile (Ministerio de Asuntos Exteriores, diáspora de españoles en el país, etc.), como a los centros de investigación, Ministerio de Agricultura, Facultades de Agrícola, etc. que analicen las repercusiones que esta variedad puede suponer. Del mismo modo

interrelacionar con las patronales vinícola y consejos reguladores afectados y, en base a la obtención de información proceder al análisis de la misma teniendo la tutela del CNI para la misma.

- Una vez analizada la información proceder a su envío a su comunicación al Comité de Coordinación para, o bien volver a activar el ciclo con más necesidades de información, o bien elevar los resultados obtenidos al Gobierno con recomendaciones de actuación para si lo estimasen oportuno llevarlas a cabo.

5. Conclusiones

La creación de un SIE como organismos de colaboración público – privada que permita la canalización e interlocución de la Inteligencia Competitiva en línea con lo que llevan a cabo con éxito otros países del entorno económico facilitaría el desarrollo empresarial y por ende económico y de seguridad del país. De este modo el empresario tendría una ventanilla donde ser capaz de canalizar sus necesidades, llegar a la información que le haga falta y tener el respaldo de las economías de escala que hubiera generado por problemáticas similares con otros empresarios, así como el poder acceder a novedosas áreas de investigación y desarrollo de negocio con la ayuda de mecanismos de la inteligencia.

De esta manera una empresa necesitada de inteligencia sin recursos económicos para llevarla a cabo tendría la opción de vertebrar a través del SIE su necesidad y conseguir un análisis adecuado que debería, en la posible medida, redundar en la mejora de la reputación e intereses estratégicos nacionales. De este modo se activarían los resortes, dentro del margen de la ley, para generar inteligencia a las empresas y pudiendo derivar hacia otras instituciones los requisitos de obtención y análisis de la información tales como los recursos de las universidades y centros de investigación de un modo reactivo o proactivo, indicando a la empresa nuevos desarrollos y asesorándola sobre mercados extranjeros o cuestiones políticas relacionadas con ellos.

La necesidad y los recursos existen, la propuesta lo que trata es de integrar la gestión de los recursos facilitando la mejora de la seguridad.

6. Referencias

- Agencia de Información de la Diputación Foral de Bizkaia (2007). *Modelo de vigilancia tecnológica e IC*. Bilbao: BAI Agencia de Información.
- Arroyo, S., y Martínez, A. (2016) *El Sistema de inteligencia económica en España*. Documento de trabajo 07/2016. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Bahouka-Debat A. (2011). *Appropriation et mise en ouvre de l'intelligence et de la securite economique dans le context de la economie congolaise. Une plateforme experimentelle, la direction generale de l'economie*. (Tesis Doctoral), coordinador: Silem A., París: Conservatoire Nationale des métiers et des arts, 19 de enero 2011.
- Balleste, E. y Nogueras, M. (2018). *Fundamentos de la Dirección de Operaciones*. Madrid. Sanz y Torres.
- CNI. Equipo económico (2010). Aproximación a la Inteligencia Competitiva. Inteligencia y seguridad. *Revista de análisis y prospectiva*, nº 9, p. 19-40.
- Comai, A. (2011). IC: logros y desafíos. *El Profesional de la Información*, septiembre / octubre, vol. 20.
- Gilad, B. (2008). The future of competitive intelligence: Contest for the profession's soul. *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 11, nº5, 21-25.
- González, Y. (2013). El CNI económico que prepara España. *Diario Expansión, Sección Economía / Política*, 22/05/2013. Madrid. Unidad Editorial, p. 22.
- Gonzalvo, V. (2015). *Inteligencia económica y seguridad nacional*, Madrid: Dynkinson.
- Kossou, L., y Smith, J. (2008). The Emergence and Uniqueness of Competitive Intelligence in France. *Journal of Competitive intelligence and management*, vol. 4, nº 3, p. 63-85.
- Michaeli, R. (2004). Competitive Intelligence in Germany. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 2, nº 4, p. 1-6.
- Izquierdo Triana, H. (2016). *La Inteligencia Competitiva en las empresas españolas en la actualidad: auditoría de su implantación como herramienta estratégica*. Tesis Doctoral.
- Herring, J., (1999). Key intelligence topics: A process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review, West Sussex, Reino Unido: Wiley*, vol. 10, nº 2, p. 4-14.
- Martre, H.; Clerc, P. y Harbulot, C. (1994). *Rapport du Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Paris. La Documentacion française.
- Montero, A. y Martín, J. (2008). *Inteligencia Económica como vector internacional de seguridad*. Madrid: Real Instituto El Cano.