

UN MODELO DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA DE LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INDUSTRIAL EN EL CAMPO DE LAS ENERGÍAS LIMPIAS

JOSÉ LUIS DE LA FUENTE O'CONNOR (*)

Responsable de la Oficina de Vigilancia
e Inteligencia Tecnológica
Iberdrola

Es una práctica común en las empresas que desarrollan actividad en mercados abiertos –muy en especial las que se dedican a las energía limpias– dedicar mucho tiempo y esfuerzo, económico y técnico, a obtener y proteger información sobre sus clientes (actuales o potenciales) su entorno científico, tecnológico, social, y regulatorio y competitivo, con el fin

de mejorar sus expectativas de negocio y aumentar su capacidad de influencia, crear conocimiento, conocer mejor las necesidades de los mercados en los que operan y aportar utilidad económica y desarrollo a las sociedades a las que abastecen y sirven.

Mucha de esa información tiene por objeto la propia misión de la empresa; es la que denominamos Información Estratégica e intelectual. Está imbricada, y se cuida, en toda la organización de la empresa con distintos niveles de sofisticación.

En los últimos tiempos están ganando adeptos entre gestores, analistas y estudiosos de las organizaciones empresariales, y sus entornos, términos como inteligencia económica, inteligencia estratégica, vigilancia –con diversas acepciones: tecnológica, competitiva, legislativa, normativa, etc.– para referirse a la información estratégica e intelectual de una empresa y a todos sus actores, y a su búsqueda, protección, tratamiento

y distribución con vistas a atender a la misión a la que nos referimos y ampliar su influencia, así como a la detección de amenazas y oportunidades que para su objeto puedan surgir.

Las actividades ahora recogidas en los términos apuntados se vienen haciendo desde hace muchos años de una u otra manera y con diversos medios materiales y humanos. La universalización actual de las tecnologías basadas en Internet y los mecanismos de protección de la propiedad intelectual están permitiendo abarcar mucho más y, con su ingeniería, poder tener en cuenta un ámbito de información mucho más extenso, a la vez que próximo a un problema y sus límites, y un detalle más fino para la toma de decisiones.

Los Sistemas de Inteligencia son instrumentos basados en tecnología y personas, que permiten profundizar en la realidad propia de la empresa a la que



FIGURA 1
SISTEMA DE INTELIGENCIA CORPORATIVO

FUENTE:
emi Software y elaboración propia.

sirven y en la del entorno social y económico en el que desarrollan su actividad. Su fin es mejorar la eficiencia de los procesos que dan soporte al negocio, prevenir y neutralizar las amenazas que se puedan presentar para el mismo y detectar las oportunidades y aprovecharlas. Y si bien la tecnología resulta un soporte imprescindible, sin la experiencia humana capaz de utilizarla la puesta en práctica de estos sistemas resultaría infructuosa. El éxito de los sistemas de inteligencia necesita de una correcta definición, diseño y análisis de la información que sólo un experto es capaz de llevar a cabo.

En este artículo abordamos cómo –lo que es necesario tener en cuenta y cómo llevarlo a efecto de forma práctica– desplegar un Sistema de Inteligencia global a través de la implantación de células o módulos de inteligencia individualizados que atiendan necesidades concretas, próximas y temporales en una empresa. Es un modelo animado por objetivos de corto plazo para analizar de forma estratégica la información y su extrapolación a estructuras más complejas lo que es objeto de este trabajo.

El modelo descrito es propio y se ha evaluado como muy eficaz en diversos departamentos de empresas dedicadas a las energías limpias que disponen de fuertes desarrollos técnicos. Por su versatilidad, estas células, son sistemas muy adecuados para atender los requisitos de proyectos de desarrollo tecnológico en empresas, start-ups, en la implantación de negocios en nuevos países, para la detección de posi-

bles restricciones a la evolución de una unidad de negocio, desarrollar estrategias de innovación, conocer nuevas oportunidades y riesgos, detectar vulnerabilidades de información, etc.

Con este artículo se pretende difundir los conceptos y medios disponibles en este ámbito, y animar a las empresas a hacer inteligencia y a implementar sistemas similares como el descrito, utilizando los medios casi gratuitos que existen en Internet y el trabajo de los expertos capaces de implementarlos.

LAS CÉLULAS DE INTELIGENCIA ESTRATÉGICA EN UN ENTORNO BASADO EN INTERNET

En una sociedad globalizada e hiper competitiva en muchos de sus escenarios económicos, resulta ya impensable para una empresa el no tener en cuenta la información disponible en Internet sobre ella, o su entorno, no analizarla y no considerar el resultado de ello como un elemento importante más para la toma de decisiones conforme a los patrones históricos o estratégicos que se tengan establecidos.

Una *célula de inteligencia* es un componente primario básico de un Sistema de Inteligencia Corporativo mucho más ambicioso. Su principal objeto de análisis y seguimiento es la información obtenida por los medios que proporciona Internet respecto a una necesidad concreta y próxima de una empresa u organismo. Es una respuesta tecnológica y humana a una

necesidad real: la de conocer exhaustivamente el medio concreto en el que la empresa o unidad de negocio evoluciona en un ámbito muy particular y próximo, forjar nuevos elementos de juicio y tomar decisiones de cualquier tipo con el menor riesgo posible en los asuntos objeto de preocupación.

Objetivos de una célula de inteligencia ↓

Para desarrollar y poner en marcha una célula de inteligencia lo primero que hay que establecer son los objetivos generales que se pretenden conseguir. En general, esta tarea la deben realizar conjuntamente el proveedor de la información elaborada, tanto si pertenece a una organización de la propia empresa o es externo a la misma, y el responsable de tomar decisiones respecto a los resultados que se obtengan como producto de la recopilación y tratamiento de la información y los posteriores análisis y estudios que se lleven a cabo.

El fijar los objetivos es una tarea a la que se debe dedicar el tiempo suficiente de cara a priorizar el origen y ámbitos de las fuentes de donde se obtendrá la información, el periodo de búsqueda y análisis, los medios materiales y humanos con los que se va a contar, qué se espera que cambie respecto al sentir o intuición de los resultados que se pueden conseguir, qué espacio geográfico se va a abarcar, etc. Es conveniente contar con un guión básico sobre los asuntos que hay que abordar y a este respecto pueden ser de gran ayuda la Norma UNE 166.006 ya implantada en España, o la próxima norma europea sobre Inteligencia Estratégica, que se está ultimando en el ámbito de la CEN (Comité Europeo de Normalisation).

Dentro de los puntos esenciales a considerar al analizar los objetivos de la célula se encuentran los siguientes:

- Qué se pretende conseguir o cambiar con la información que puede proporcionar la célula.
- Conocer los actores económicos y sociales esenciales en el ámbito de análisis: competidores, clientes, proveedores, socios, asociaciones profesionales, universidades, centros tecnológicos, etc.
- Conocer los canales de información primordiales que afectan al entorno analizado: sus señales, sus asimetrías, su valor para la toma de decisiones, etc.
- Definir los canales de comunicación en los que se debate la información que afecta al objeto de la célula.
- Acotar los blogs, redes sociales y foros participativos con capacidad para proporcionar información valiosa e influir en el ámbito de actuación de la célula.

CUADRO 1 TIPOLOGÍA DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Tipo de información a obtener	Objetivos
Tecnológica	Publicaciones científicas y técnicas Patentes Estudios
Competitiva	Productos de competidores Publicaciones y presentaciones
Regulatoria	Seguir las reglamentaciones Buscar referencias supranacionales
Sectorial	Vigilar la actualidad del sector Seguir asociaciones de proveedores, prestarios de servicios, etc.
Social	Analizar reputación de la empresa en redes Seguimiento de forjadores de opinión
Comercial	Seguir ofertas de productos similares Seguir clientes Oportunidades en nuevos mercados

FUENTE: Elaboración propia.

- Cómo se va a validar y difundir la información que se obtenga y los análisis que elabore el grupo humano dedicado al efecto.

Requisitos de una célula de inteligencia ↓

Una célula de inteligencia basada en medios accesibles a través de Internet es una herramienta que ayuda a tomar decisiones respecto a asuntos muy bien delimitados. Es conveniente que para su puesta en marcha se cumplan diversas etapas:

Analizar de qué se dispone. En el momento en que se decide considerar la implantación de la célula lo ideal es saber qué fuentes de información habituales se utilizan para tomar decisiones respecto al objeto de análisis: cuáles son los medios materiales y humanos con los que se cuenta, su formación y experiencia, qué software trata y difunde la información, quiénes validan esa información, qué nivel de detalle se considera que tiene esa información y a cuál sería deseable llegar, etc.

Delimitar qué información se necesita. Es aconsejable dibujar un cierto mapa, o esquema cartográfico, en el que se perfilen los límites de hasta donde se quiere llegar. La tabla que sigue propone una lista de posibles tipos de información a seguir y sus ramificaciones.

Dónde se encuentra esa información y cómo acceder a ella. Si está disponible dentro de la empresa (interna) o fuera (externa). Si la información es exterior hay que determinar si está disponible sin res-

tricciones, en los medios habituales, o si es más fiable suscribirse a bases de datos de pago donde la información tiene un tratamiento previo y es filtrada. Si se conocen canales distintos, cómo incorporarlos.

Qué fiabilidad tiene la información que está disponible y qué queremos recopilar y analizar.

En general, se debe evaluar la objetividad de las fuentes, la autoridad moral del autor, la exactitud, la actualidad y la forma en que se cubre el objeto de la información. Si proviene de varias fuentes independientes entre sí, si está recopilada por grupos con intereses ocultos, si es de organismos públicos, etc.

Quiénes serán los receptores de la información que generemos.

Qué niveles de detalle esperan, con qué frecuencia, qué disponibilidad de tiempo tienen para asimilarla y asumirla, qué medios se pueden usar para que les llegue.

Qué beneficios cabe esperar de los resultados que proporcione la célula de inteligencia.

Tiempo ahorrado en la recopilación y análisis de la información. Cuántas oportunidades se han puesto en evidencia y cuántas se han atacado. Qué amenazas se han evitado. Cuántos nuevos elementos de juicio se han puesto sobre el tapete para tomar decisiones mejor fundamentadas. Qué nivel de riesgo se ha pasado a tener desde el inicial.

Con qué personas se puede contar para desarrollar el trabajo.

Su capacitación, años de experiencia analizando información estratégica, su proximidad a la estrategia de la empresa, conocimiento técnico de los instrumentos informáticos que se van a utilizar, nivel de detalle con el que pueden analizar la información recopilada, etc. El aspecto humano es esencial para que el trabajo de el fruto apetezca. Muchas veces un resultado exitoso es cuestión de paciencia y horas de dedicación persiguiendo una intuición, una inspiración, una deducción lógica pero poco frecuente, etc.

Selección de uno o varios instrumentos de software

Que una célula de inteligencia pueda hacer de forma exclusivamente manual todo lo que se ha contemplado está habitualmente fuera de las posibilidades materiales, pues muy probablemente se cuente con un número reducido de personas. Para paliar esta restricción, lo aconsejable es dotarse de alguno de los múltiples instrumentos de *software* disponibles en el mercado para desarrollar, con el nivel de detalle y sofisticación que cada uno de ellos permite, todos los requisitos y especificaciones que se plantean en el desarrollo del trabajo correspondiente.

La decisión sobre qué paquete de *software* comercial se debe escoger para llevar a cabo una actividad de inteligencia estratégica (1) en un proyecto concreto, entendemos que se debe basar en primera instancia en algo fundamental, y no por ello habitualmente suficientemente valorado, la experiencia. La práctica en conocer con suficiente amplitud el asunto a seguir y la información que es o no relevante; la destreza en haber utilizado uno u otro *software*; los consejos recopilados al respecto de empresas consultoras o especializadas como las buenas y diversas que tenemos en España.

Si se puede disponer del tiempo suficiente para adquirir esa experiencia intramuros, o se dispone de los recursos necesarios, lo mejor es empezar progresivamente, e ir dotándose de diversas versiones de prueba de cualquiera de los paquetes disponibles. Ello permitirá analizar su adecuación, ventajas, prestaciones e inconvenientes, de cara a constituir una base sólida sobre la que construir nuestro proyecto de célula o estructuras más ambiciosas. El guiarse, una vez más, por los consejos y preceptos de la norma UNE 166.006, o sus guías anejas, es una buena práctica para tener en cuenta los múltiples aspectos a considerar y la experiencia vertidas en la misma por sus muy cualificados redactores.

En la figura 2 se incluye, un esquema ilustrativo del vastísimo panorama actual del mercado de *software* en este campo. No menciona todos los instrumentos (2) disponibles, algo muy complejo, pero describe lo tupido y especializado del panorama. Si esta «foto», además, le rehiciésemos en el plazo de unos meses, pocos, el panorama cambiaría sustancialmente.

Sin los consejos de profesionales o de colegas que se hayan enfrentado a estas cuestiones con anterioridad, tratar de abordar todos los programas para su evaluación y análisis y determinar cuáles se acoplan mejor a nuestras necesidades es algo prolijo y probablemente inabordable. Las redes sociales a las que todos tenemos acceso pueden ser también un buen foro donde encontrar y compartir esas experiencias.

Hay que volver a insistir en que las posibilidades que ofrece el mercado están variando continuamente pues son muchos los nuevos actores que se incorporan a ese panorama y otros los que lo abandonan, o son absorbidos por empresas más grandes. La decisión sobre adquirir un *software* u otro, puede condicionar de forma fundamental los desarrollos de trabajo en las semanas posteriores por los vaivenes del mercado.

Debe reiterarse que el *software* sólo debe ser un instrumento que deben manejar manos y cabezas expertas –inteligentes–, con unos objetivos claros respecto a su alcance y utilidad. Por ello, esperar que puedan

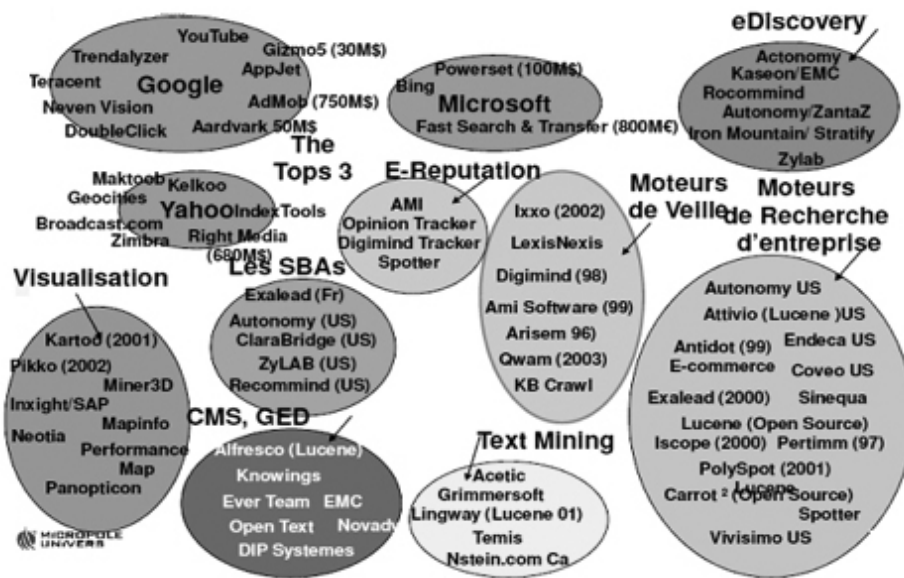


FIGURA 2
SOFTWARE PARA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA

FUENTE: Renaud Finaz de Villaine. Micropole-Univers.

resolver todos los problemas es una actitud un tanto ingenua, si no necia.

Ejemplo de desarrollo de una célula básica de inteligencia sobre internet

A continuación se describe un ejemplo real de desarrollo de una célula básica de inteligencia. Concretamente, la abordada recientemente en el grupo de empresas de Iberdrola para obtener información y elementos de juicio relacionados con el desarrollo en nuestra sociedad de la denominada movilidad eléctrica, es decir, la implantación progresiva del vehículo de tracción eléctrica en sus muchas facetas: su impacto en el tejido productivo de nuestro país, su influencia en el desarrollo de sociedades con bajas emisiones de CO₂, la importancia del almacenamiento de la energía eléctrica, qué amenazas y que oportunidades puede representar para Iberdrola, etc.

Una vez decidida su implantación y determinado el alcance que se pretende para esta célula, el primer paso o tarea con que nos enfrentamos es el de buscar qué fuentes abastecen actualmente de información y conocimiento a los equipos que en la empresa se dedican al desarrollo de actividades relacionadas con la movilidad eléctrica y de cuáles queremos dotarnos. Los tipos de fuentes más habituales para una iniciativa como esta son los siguientes:

Fuentes estructuradas. Bases de datos de patentes (Espacenet, USPTO etc...), bibliográficas, bases de servidores, agregadores, etc.

Fuentes poco estructuradas. Sitios Web, newsletters, flujos RSS.

Fuentes internas. Bases de datos, motores de búsqueda en Intranet, Lotus Notes, etc.

Si queremos ampliar el número y calidad de las fuentes exteriores, estructuradas o no, que no utilizamos porque desconocemos, el segundo paso que se debe abordar es realizar una búsqueda de las mismas lo más amplia posible. Posteriormente y de acuerdo con los resultados que vayamos obteniendo a lo largo de unas semanas o meses, estas fuentes se irán depurando y limitando a los objetivos de la célula. En esta etapa, una vez más, es esencial contar con la práctica y conocimientos básicos u operativos de quienes conozcan el objeto de estudio y cuáles son los asuntos claves que hay que considerar y filtrar. Evidentemente, la experiencia realimentará y ampliará el flujo de información que se reciba. El contar con instrumentos colaborativos en los ámbitos organizativos de la empresa, o de sus socios científicos, tecnológicos y sociales, contribuirá a incrementar el acervo del grupo humano organizado en torno a la célula.

En el ámbito de la movilidad eléctrica, como fuentes de partida vamos a utilizar las que ofrezcan dos metamotors de búsqueda, *Google* y *Metacrawler* –aunque se puede recurrir en momentos precisos a *Xwiki*, *Evri* y otros con singularidades que pueden mejorar la percepción global del tema–, y los vamos a consultar con las siguientes palabras clave generales:

- ✓ Electric car, electric mobility, e-mobility, batteries, Li-ion batteries, energy storage, electricity storage.

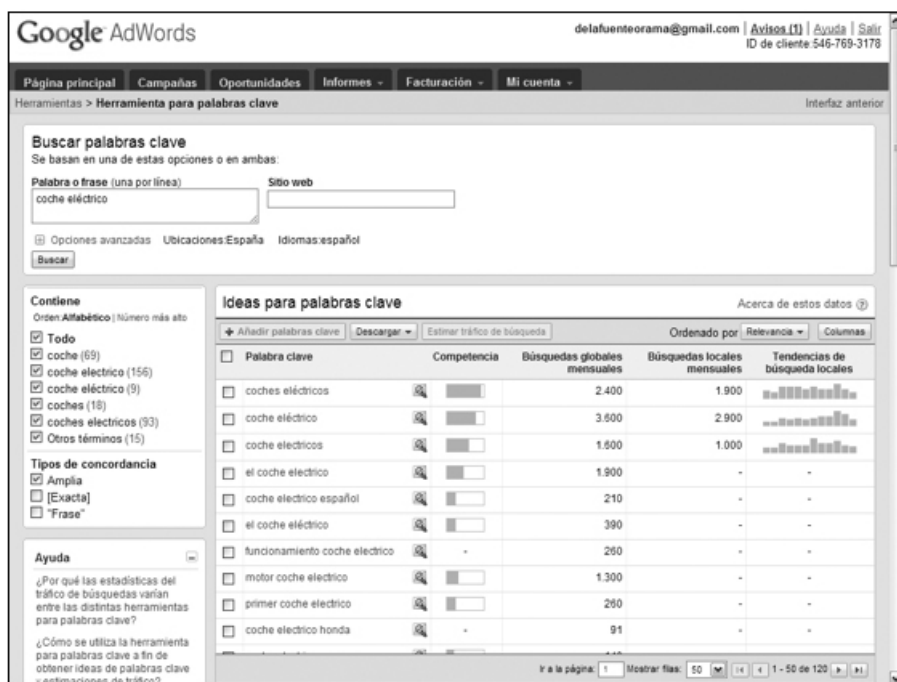


FIGURA 3
GENERADOR DE PALABRAS CLAVE EN VARIOS IDIOMAS

FUENTE:
 Google Adwards.

- ✓ Coche eléctrico, movilidad eléctrica, baterías, almacenamiento de energía, acumulación de energía.
- ✓ Elektro auto, elektrofahrzeuge, batterie, energiespeicherung.
- ✓ Auto elettrica, auto elettriche.
- ✓ Voiture électrique, batterie, stockage d'électricité.

De una primera búsqueda en estos metabuscadores y con estas palabras clave podemos detectar varios sitios web, a escala mundial, que pensamos nos pueden abastecer de información relevante para el objeto de nuestro análisis, adicional a lo que conoceremos.

Si como es lo habitual al comienzo de todo proyecto no estamos completamente satisfechos con la exhaustividad de las palabras clave que estamos utilizando en diversos idiomas y queremos ser más ambiciosos, podemos usar un *keyword generator* para generar palabras similares que cualquier navegador haya estudiado o recogido en sus registros históricos. Por ejemplo, con Google AdWords (servicio de pago de la empresa Google), para «coche eléctrico» el resultado obtenido es el de la figura 3. Hay otros programas sin coste alguno disponibles para llevar a cabo esta función. En la literatura anglosajona y francófona se pueden obtener referencias de varios igualmente útiles con prestaciones adicionales muy variadas.

Una vez analizadas las palabras más utilizadas para referirse en Internet al objeto de nuestro interés, y ratificadas por los expertos implicados en este proyecto, lo siguiente que hacemos es introducir las mismas, en orden creciente de relevancia, en los instrumentos generadores de flujos RSS (conocidos como agregadores) de que dispongamos, así como en servidores de noticias generales (por ejemplo Google news) .

Los RSS feed generators son instrumentos ampliamente utilizados para rastrear, en todo tipo de sitios Web, redes sociales, proveedores de noticias, buscadores y metabuscadores, quienes pueden proveer información relativa a las palabras o asuntos clave que nos interesan. Pueden suministrarlos en diversos formatos –los más extendidos son HTML y OPML– con el fin de abastecer directamente a los readers de RSS habituales, como el de Google, por ejemplo.

En el desarrollo de nuestro ejemplo vamos a utilizar dos: Kebberfegg y Strategicprofits. Ambos disponibles en Internet sin coste alguno –por el momento–. Les pedimos que nos proporcionen el resultado de cada palabra clave en lenguaje OPML con vistas a suministrar el resultado directamente a Google Reader.

En la figura 4 (en página anterior) se puede ver cómo se utiliza Kebberfegg con la palabra clave «electric car».

El resultado que se obtiene en formato o lenguaje OPML es el contenido en la figura 5. Sólo se incluyen las primeras líneas del fichero que generamos.

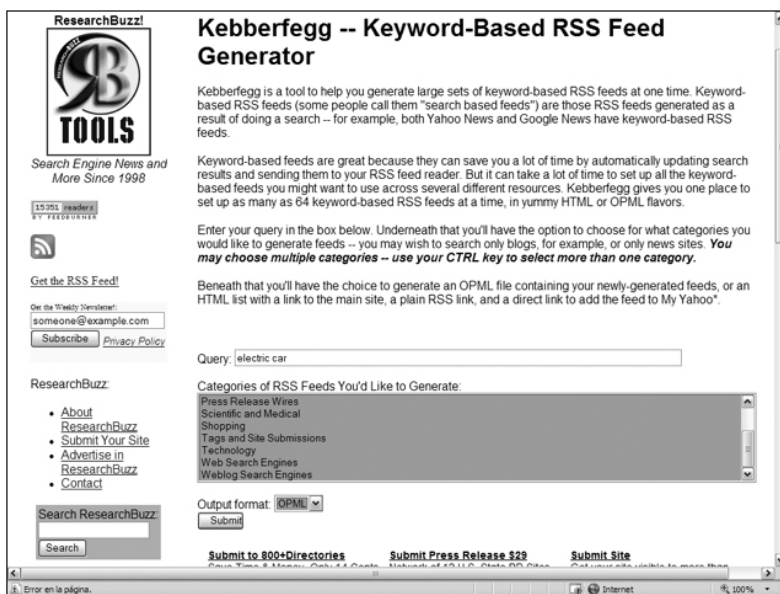


FIGURA 4

AGREGADOR KEBBERFEGG
PARA «COCHE ELÉCTRICO»

FUENTE:
Elaboración propia.

```
<?xml version="1.0" ?>
<opml version="1.0">
  <head>
    <title>Kebberfegg Feed List for Search</title>
  </head>
  <body>
    <outline text="HotJobs" title="HotJobs" description="Searching HotJobs for electric car" type="rss"
      xmlUri="http://hotjobs.yahoo.com/rss/0/USA/-/-/electric car" updateInterval="-1" />
    <outline text="Yahoo Video Search" title="Yahoo Video Search" description="Searching Yahoo Video Search for
      electric car" type="rss"
      xmlUri="http://api.search.yahoo.com/VideoSearchService/rss/videoSearch.xml?appid=ysearchblog&adu
      lt_ok=0&results=50&format=mpeg&query=electric car" updateInterval="-1" />
    <outline text="BigFeeder Tagged Multimedia" title="BigFeeder Tagged Multimedia" description="Searching
```

FIGURA 5

CÓMO SE CONSTRUYE UN
FICHERO OPML EN EL
AGREGADOR KEBBERFEGG

FUENTE:
Elaboración propia.

Con este fichero vamos a crear una carpeta en nuestro Google Reader para que cada vez que se produzca una modificación en los sitios que se han encontrado para esa palabra clave nos la liste en esa carpeta y podamos seguir la secuencia de novedades con prontitud.

Para ello, si tenemos ya creada una cuenta de usuario en Google, por ejemplo para Gmail, entramos haciendo *login* y en el menú ofrecido nada más acceder, donde pone «más» opciones, desplegamos y pinchamos sobre «reader».

Una vez dentro de Google Reader, en la parte inferior izquierda del navegador (6), y a través de la opción «Administrar suscripciones», podemos cargar el sistema con la búsqueda que se ha elaborado.

Este proceso conlleva distintos pasos en los que el sistema nos permite subir (importar) el archivo donde

hemos guardado la estrategia elaborada con Kebberfegg, y una vez terminado Google nos enseñará todas las suscripciones activas.

Si se vuelve a la página principal del *reader* de Google puede visualizarse el contenido de las nuevas suscripciones creadas (figura 8).

Lo más práctico entonces es organizar con una cierta jerarquía las suscripciones, dado el número de nuevos sitios que nos proveerán de ellas y las distintas palabras claves que estamos introduciendo.

Desde ese preciso momento empezaremos a recibir, cuando se produzcan, las noticias e informaciones que hemos solicitado. Es aconsejable empezar a cribar de alguna manera qué informaciones nos interesan y cuáles no, de acuerdo con nuestra propia experiencia o con la de las personas con la que hemos montado el equipo de colaboradores del proyecto de célula.

Si el asunto que estamos estudiando no nos proporciona los resultados previstos, en cuanto a noticias o información sustancial que pensamos se debe producir, podemos ampliar aun más la base de la piramide virtual que definiría la estructura de nuestra información o el dominio de donde la busquemos. Para ello podemos recurrir a proveedores generalistas de noticias en sitios Web y medios digitales, como Pickanews, Managing News o instrumentos similares. En el caso del primero, Pickanews (figura 8), mediante una suscripción gratuita se obtiene durante el periodo que queramos, y con la frecuencia que se defina, información que se va publicando en la red sobre las palabras clave, o conjunto de las mismas que se determinen.

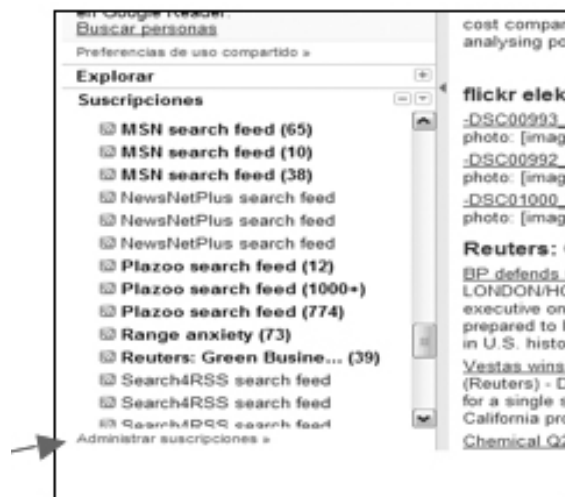
Este servicio incluye, según indica el proveedor, más de 45.000 fuentes europeas de internet, medios escritos, hablados, de imágenes, etc.

La idea sería depurar esta información, junto con otra que hayamos recopilado, e ir seleccionando aquellas nuevas fuentes de calidad que más se aproximan al objeto de nuestro interés. La experiencia a este respecto nos dice que cada mes de seguimiento de las noticias y comunicaciones, de varios proveedores de noticias y flujos RSS, podemos incorporar una o dos nuevas fuentes fiables a nuestro registro de *fuentes más valiosas* o *clave*. Según pasa el tiempo, lógicamente, se minimizará la detección de nuevas fuentes, y es habitual que más allá de seis meses o un año, si es que la vigencia de la célula todavía está activa, se establece o detenga la incorporación de más fuentes.

CUADRO DE MANDO

Según se vayan filtrando las fuentes, los orígenes de

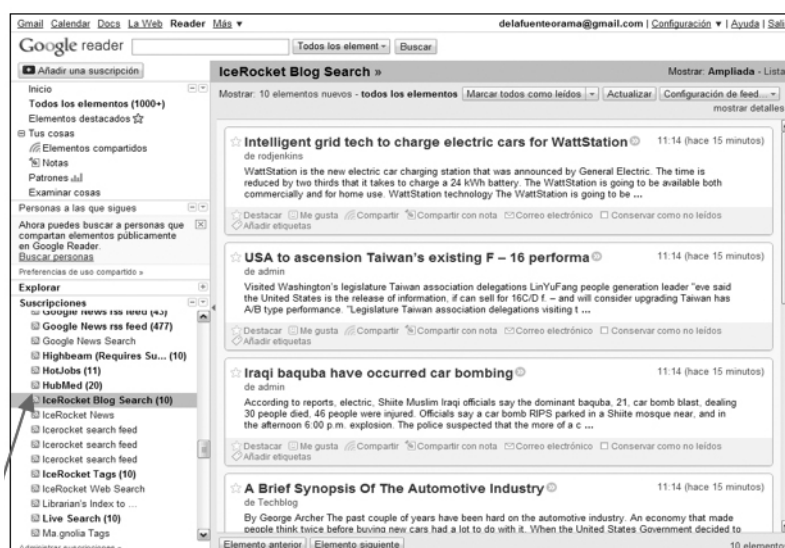
FIGURA 6
IMAGEN QUE APARECE EN
GOOGLE READER



FUENTE:
Elaboración propia.

las mismas, y otros elementos relevantes para las personas que han de tomar decisiones respecto al objeto de análisis, el proceso abocará por si solo a la necesidad de disponer de algo parecido a un cuadro de mando donde se pueda visualizar de forma muy sintética toda la información que consideramos esencial respecto a ese asunto. Cada vez que accedamos a él, deberíamos poder contem-

FIGURA 7
ESTRATEGIAS ASOCIADAS A
UNA CUENTA EN GOOGLE
READER



FUENTE:
Elaboración propia.



FIGURA 8
IMAGEN PICKANEWS
«ELECTRIC CAR»

FUENTE:
Elaboración propia.



FIGURA 9
CUADRO DE MANDO
ELABORADO CON CHROME

FUENTE:
Elaboración propia.

plar con manera rápida la novedades esenciales que acontecen en el ámbito analizado.

Una vez más Google nos proporciona gratuitamente un medio muy sencillo para hacerlo. Si utilizamos el explorador Chrome, podemos construir un panel de abordaje (como el que mostramos a continuación) con diversas ventanas donde todas esas fuentes viertan la información que hemos elegido. La ventaja de esta versión personal del navegador de Google es que es accesible desde cualquier ordenador que utilizemos, pues las características que

lo hacen posible no residen en el que se utilizó para confeccionar el cuadro de mando sino en los servidores de Google.

En la figura 9 se visualiza lo elaborado para la célula de inteligencia sobre el coche eléctrico. En las diversas ventanas se puede ver el origen de la misma –su fuente– y las últimas noticias que ha producido. Si están en color azul es que no se ha accedido a las mismas. Si están en violeta es que se han leído. Cada una de estas ventanas se puede expandir para mostrar en mucho más detalle las informacio-

nes que proporcionan así como un pequeño menú en el que se pueden destacar –lo cual se puede hacer accesible a aquellas personas que compartan este cuadro de mando–, enviar por e-mail a quien se estime oportuno, compartir con otros colaboradores, etcétera.

Gran parte de la información se puede visualizar en modo cartografía, con sus correspondientes interrelaciones, como datos de un mapa de la zona geográfica del mundo donde se produce la información, con histogramas de frecuencia para analizar el interés o actualidad de determinados datos, comentarios, réplicas, etcétera.

CONCLUSIONES †

Hemos presentado los rasgos generales de un modelo de gestión estratégica de la información en una empresa basado en células elementales de inteligencia, a partir de la información que se puede obtener en Internet con los instrumentos, experiencia y dedicación adecuadas.

Para ponerlo en marcha, hemos desarrollado paso a paso cómo llevarlo a efecto, cuáles deben ser los objetivos que se deben plantear, qué aspectos hay que considerar como base de partida y qué instrumentos de *software* genéricos se deben plantear para poder abordar la tarea con garantías y en un plazo razonable.

Para este ejercicio práctico de diseño de una célula ejemplo hemos utilizado un tema de gran actualidad: la movilidad eléctrica para un desarrollo sostenible. Se ha descrito una variada selección de herramientas gratuitas disponibles en un ámbito internacional con los que cubrir las diversas etapas de que consta el desarrollo apuntado. Los resultados obtenidos permiten seguir a escala mundial todos los desarrollos que en el ámbito científico, tecnológico, regulatorio y social se pueden dar respecto a baterías avanzadas, coches eléctricos, movilidad eléctrica, almacenamiento de energía eléctrica y redes inteligentes. Por último se ha abordado la presentación de resultados a los analistas e interesados en el seguimiento del asunto.

Replicar la metodología descrita, ampliar sus objetivos para tareas más ambiciosas de inteligencia estratégi-

ca, depurar los instrumentos utilizados y compactarlos en uno único, o bien en un conjunto de ellos pero con pocas *interfaz* para los usuarios, es algo que podría llevar a cabo en poco tiempo el grupo humano puesto a disposición de la célula. Todo ello partiendo siempre de la base de que es imprescindible la preparación y experiencia para llevar a cabo esta labor .

(*) El autor desea agradecer la sugerencia de Alberto Casado Cerviño, director general de la Oficina Española de Patentes y Marcas, para dar a conocer determinadas facetas de nuestra actividad de inteligencia y su aplicabilidad en otros dominios, así como la excelente labor de edición y aproximación del texto que Esther Arias Pérez-Illarbe ha hecho para acercar los intereses de los posibles lectores a la capacidad de expresión del autor.

NOTAS †

- [1] O, ente otros términos, *vigilancia, veille, veille prospective, competitive intelligence, business intelligence, corporate intelligence, technology watch, strategic environmental scanning, social intelligence, etc.*
- [2] En Iberdrola, por ejemplo, ente otros, hemos estado utilizando los últimos años *Vigiale*, de Iale Tecnología, con excelente resultados.
- [3] Usamos el navegador Chrome de Google para todo este proceso, por su facilidad y compatibilidad de uso con otros instrumentos del mismo proveedor.

BIBLIOGRAFÍA †

- BONDU, JÉRÔME, 2009. *Panorama d'outils de recherche d'informations gratuits et en ligne*. Inter-ligere.com.
- CARAYON, B. (Premier Ministre de France) 2003. *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*.
- FLEISHER, C. S. 2004. *Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources and Trends*. *The Information Management Journal*, march/april, 2004.
- KB CRAWL SAS. 2009. *Libre Blanc: Mise en place d'une cellule de veille stratégique sur Internet*.
- LESCA, N. y CARON-FASAN, M. L. 2006. *La veille: etude d'un système cybernétique*, *Revue Finance, Contrôle et Stratégie*.
- MARTRE, H. 1994. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Paris, La documentation française.
- SERVICE DE COORDINATION A L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, République Française, 2009. *Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique*.
- STRANDHOLM, K. y KUMAR, K. 2003. *Differences in environmental scanning activities between large and small organizations: the advantage of size*. *Journal of American Academy of Business*, vol. 3.