



Guía práctica de vigilancia estratégica



Gobierno
de Navarra



Guía práctica de vigilancia estratégica

Silvia Castro
Responsable de Vigilancia Estratégica de CEMITEC

Depósito legal: NA-1756-2007
© ANAIN - AGENCIA NAVARRA DE INNOVACIÓN. 2007
Avda. Carlos III, 11 · 1º Dcha
31002 Pamplona
www.anain.com agencia@anain.com

PRESENTACIÓN	7
1. INTRODUCCIÓN	9
2. ANTES DE EMPEZAR: ¿QUÉ ES LA VIGILANCIA ESTRATÉGICA?	10
3. LA DEFINICIÓN DE NECESIDADES	15
3.1. Identificar sus necesidades para definir sus Factores Críticos de Vigilancia	15
3.2. Analizar los medios y recursos disponibles	17
3.3. Movilizar a todos los colaboradores de la empresa	18
3.4. Definir el presupuesto de la vigilancia estratégica	19
4. LA BÚSQUEDA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN	20
4.1. Identificar las fuentes de información relevantes	20
4.2. Buscar y recoger la información	22
4.3. Consejos para optimizar su vigilancia estratégica utilizando Internet	23
4.3.1. Vigilar a sus competidores y a su mercado	24
4.3.2. Vigilar a sus clientes actuales y potenciales.	25
4.3.3. Controlar la imagen de su empresa	25
4.4. La feria como fuente de información	25
5. EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	27
5.1. Confiar el tratamiento de la información a expertos	27
5.2. La validación de la información	28
5.3. Transformar la información bruta en conocimiento	29
6. LA DIFUSIÓN Y LA PROTECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	30
6.1. Formato de la información	30
6.2. Difusión de la información	31
6.3. Protección de la información	32

7. PROCESO DE DECISIÓN DE LA EMPRESA	34
8. ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE VIGILANCIA ESTRATÉGICA	35
9. RESUMEN DE LOS PASOS NECESARIOS	36
10. CASOS PRÁCTICOS	37
10.1. Estudio puntual de vigilancia tecnológica para el hallazgo de mejoras incorporables en los productos	37
10.2. Implantación de un sistema de vigilancia estratégica dentro de una empresa	39
11. ERRORES TÍPICOS A LA HORA DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE VIGILANCIA ESTRATÉGICA	44
12. PARA CONCLUIR...	45
13. ANEXO. FUENTES DE INFORMACIÓN RELEVANTES	47
13.1. Sobre conceptos de la vigilancia estratégica	47
13.2. Tecnológicas	48
13.2.1. Propiedad Industrial	48
13.2.2. Investigación	49
13.2.3. Medioambiente	51



Presentación

Cada vez está en boca de más empresas de Navarra el término “vigilancia estratégica”. Sin embargo, y como ocurre también con otros conceptos relacionados con la innovación, algunas de esas empresas pueden llegar a creer que la vigilancia tiene que ver únicamente con la investigación científica de alto nivel, o que es propia de grandes empresas multinacionales, o que implica grandes inversiones... En definitiva, las *pymes* pueden llegar a creer que la vigilancia no tiene nada que ver con ellas, o que está muy lejos de su día a día como empresas.

Sin embargo me permito asegurarles que no es así: independientemente de las características particulares de cada empresa (tamaño, sector de actividad, facturación, etc.), realmente la vigilancia estratégica consiste más bien en un “modo de comportarse” como empresa, en un modo de organizarse para conseguir de modo temprano información analizada que le ayude a tomar las mejores decisiones posibles para mejorar su competitividad.

Por lo tanto, en la medida en la que una empresa (icualquier empresa!) haga vigilancia estratégica de manera sistemática, podrá conocerse mejor a sí misma (sus capacidades de todo tipo, su grado de dependencia con respecto a sus clientes y proveedores, etc.), podrá conocer mejor al entorno que le rodea (posibles nuevas oportunidades y amenazas, posibles socios para cooperar, etc.) y, en definitiva, podrá sentar bases sólidas para minimizar los riesgos de cualquiera de sus decisiones como empresa.

En los dos primeros Planes Tecnológicos de Navarra (2000-2003 y 2004-2007) existen diversas líneas de actuación diseñadas específicamente para conseguir que las empresas navarras tengan la capacidad suficiente para identificar sus necesidades tecnológicas y sus oportunidades de innovación, para que sean capaces de diseñar y desarrollar, por sí mismas o con la participación de otros agentes del sistema Ciencia-Tecnología-Empresa, los proyectos oportunos de I+D+I, y para que estén en condiciones de acceder a las ayudas públicas dirigidas a fomentar estos proyectos. En consecuencia, en el ámbito específico de la vigilancia estratégica, ambos Planes Tecnológicos siempre han venido actuando en dos planos complementarios:



Guía práctica de vigilancia estratégica

- ✓ Con las empresas, para que según su grado de madurez se conciencien, se formen, sistematicen y obtengan frutos de su vigilancia estratégica.
- ✓ Con los Centros Tecnológicos, Institutos Técnicos y de Investigación, para ayudarles a que cuenten con los mejores y más estables sistemas de vigilancia estratégica.

Por todo ello, con la colaboración de CEMITEC (Centro Tecnológico de Navarra especialista en vigilancia tecnológica), desde la Agencia Navarra de Innovación – ANAIN (entidad encargada de la coordinación e impulso de la innovación y la tecnología en Navarra y de gestionar parte de los mencionados Planes Tecnológicos de Navarra) ponemos ahora a su disposición la presente “Guía práctica de vigilancia estratégica”, confiando en que constituya un instrumento muy práctico para seguir acercando los beneficios de la vigilancia estratégica al día a día de todas las empresas de nuestra Comunidad. Nosotros continuaremos apoyando a empresas y Centros Tecnológicos que quieran implantarla a través del Tercer Plan Tecnológico de Navarra.

Belén Goñi Alegre

Directora General
ANAIN - Agencia Navarra de Innovación

1. Introducción

Crisis, aceleraciones de los cambios económicos y sociales, globalización y deslocalización de empresas... El mundo empresarial es cada vez más complejo. La dirección de la empresa se encuentra con dificultades crecientes para mantener el rumbo. Sus instrumentos tradicionales de navegación se han vuelto obsoletos. Entre niebla y tempestad el dominio de la información se ha convertido en un medio estratégico para evitar los escollos.

Adentrarse en la vigilancia estratégica resulta más sencillo y beneficioso de lo que puede parecer a priori. Exige curiosidad, una definición clara de los objetivos, dedicar recursos, seguir un método y abrirse hacia el exterior.

El objetivo de esta guía práctica es acompañar a la empresa en una primera experiencia para la puesta en marcha de su sistema de vigilancia estratégica.

El conocimiento y dominio de los pasos necesarios es primordial: constituye el primer paso tangible de un proceso de vigilancia estratégica.

En esta guía no pretendemos ofrecerle ninguna receta milagrosa: sólo le proponemos compartir una metodología contrastada por la experiencia que, esperamos, le permita entender su espíritu, le anime a seguir adelante y le permita beneficiarse de todas las bondades que le ofrece la vigilancia estratégica.



2. Antes de empezar

¿Qué es la vigilancia estratégica?

Disponer dentro de la empresa de la información apropiada, en el momento oportuno, para poder tomar la decisión más adecuada, supone la puesta en marcha de un conjunto de procesos interrelacionados, organizados convenientemente y encauzados para conseguirlo, es decir, la puesta en marcha de un sistema de vigilancia estratégica.

El proceso o procesos de vigilancia supone realizar las siguientes actividades: recogida de la información que la empresa necesita, transformación en conocimiento, valoración y distribución de la información.

Un sistema de vigilancia estratégica persigue dos objetivos fundamentales:

1. **Vigilar** el entorno, lo cual significa:
 - ✓ Buscar información pertinente.
 - ✓ Recoger /capturar la información útil para la empresa.
 - ✓ Analizar y validar la información recogida.
2. **Explotar** la información, lo cual significa:
 - ✓ Distribuir la información a quien la necesita.
 - ✓ Utilizar la información.
 - ✓ Tomar decisiones estratégicas.
 - ✓ Adaptar la actividad de la empresa a los cambios detectados.

PARA SER EFICAZ Y EFICIENTE

- ✓ La vigilancia estratégica debe ser un **sistema organizado integrado en los procedimientos** habituales de la empresa. La vigilancia debe ser sistematizada mediante el uso de una metodología que permita su seguimiento y su explotación regular.

- ✓ El sistema implementado debe **adaptarse al entorno de la empresa y a su cultura**.
- ✓ La vigilancia estratégica debe ser **focalizada**, es decir, debe estar centrada en determinados aspectos de la empresa y de su entorno.

TIPOS DE VIGILANCIA

Desde un punto de vista de vigilancia estratégica (y según M. Porter), los 5 factores determinantes de la competitividad de una empresa son los siguientes:

- ✓ Los clientes.
- ✓ Los proveedores.
- ✓ Los entrantes potenciales en el mercado.
- ✓ Los productos sustitutivos.
- ✓ Los competidores del sector.

A partir de estos factores la empresa puede organizar su vigilancia estratégica en torno a cuatro ejes:

- ✓ **La vigilancia competitiva:** trata de la información sobre los competidores actuales y/o potenciales de la empresa y de aquellos con productos sustitutivos.
- ✓ **La vigilancia comercial:** estudia los datos referentes a clientes y proveedores. Los aspectos comerciales que es necesario vigilar son los siguientes:
 - Los mercados.
 - Los clientes, la evolución de sus necesidades, su solvencia, etc.
 - Los proveedores, su estrategia de lanzamiento de nuevos productos, sus proveedores, etc.
 - La mano de obra en el sector.
 - Etc.
- ✓ **La vigilancia tecnológica:** se ocupa de las tecnologías disponibles, de las emergentes o de las que acaban de aparecer, en la medida en que sean capaces de intervenir en nuevos productos o procesos de la empresa. Los aspectos tecnológicos que es necesario vigilar son los siguientes:
 - Los avances científicos y técnicos.
 - Los productos y servicios.
 - Los procesos de fabricación.
 - Los materiales y su cadena de transformación.



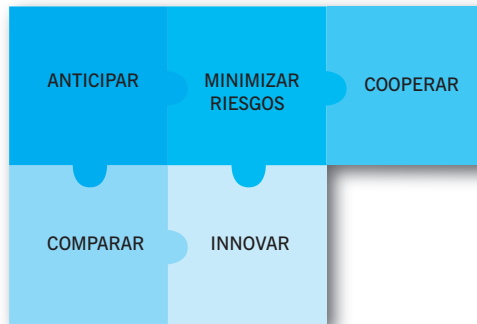
- Las tecnologías y sistemas de información.
 - Etc.
- ✓ **La vigilancia del entorno:** se ocupa de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, en áreas como la sociología, la política, el medioambiente, las reglamentaciones, las leyes, etc. Los aspectos del entorno que es necesario vigilar son los siguientes:
- La legislación y normativa.
 - El medioambiente y la evolución de su cuidado.
 - La cultura, la política, la sociología, la economía...
 - Etc.

El termino de **vigilancia estratégica** engloba a los distintos tipos de vigilancia que necesita realizar una empresa.



LOS RESULTADOS ESPERADOS DE LA VIGILANCIA ESTRATÉGICA

Los resultados que persigue alcanzar la vigilancia estratégica pueden clasificarse de la siguiente forma:



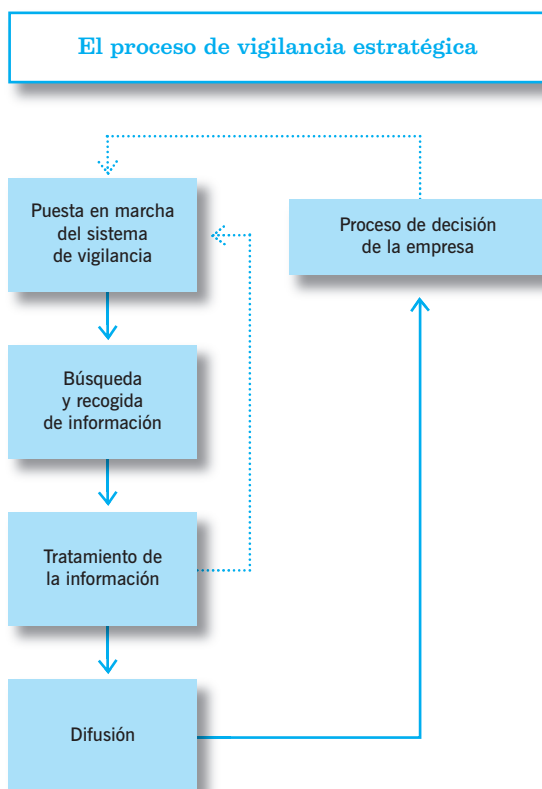
- ✓ **ANTICIPAR:** detectar oportunamente los cambios relevantes en el entorno de la empresa.
- ✓ **MINIMIZAR RIESGOS:** detectar amenazas para la empresa que provengan de nuevos productos, normativas, competidores, etc., y tomar decisiones adecuadas al optar por unas tecnologías u otras.
- ✓ **COMPARAR:** reconocer los puntos fuertes y las debilidades frente a la competencia y frente a las necesidades de los clientes.
- ✓ **INNOVAR:** identificar oportunidades de mejora e ideas innovadoras en el mercado.
- ✓ **COOPERAR:** detectar oportunidades de cooperación y encontrar los socios más adecuados.



EL PROCESO DE VIGILANCIA

Una vez presentados los conceptos, en los apartados que siguen pasaremos a definir los pasos necesarios para implantar la vigilancia estratégica en una empresa. Para ello desarrollaremos el proceso-diagrama de flujo que se incluye a continuación.

Es importante indicar que este proceso puede seguirse tanto **para implantar un sistema de vigilancia estratégica dentro de la empresa** (es decir, para poner en marcha un conjunto de procesos interrelacionados, organizados convenientemente y encauzados para hacer vigilancia estratégica en la empresa) como **para realizar un estudio puntual de vigilancia** alrededor de cierta temática concreta.



3. La definición de necesidades

3.1. Identificar sus necesidades para definir sus Factores Críticos de Vigilancia

Resulta ilusorio querer saber todo. Es necesario empezar por **identificar lo que es realmente importante y prioritario para la empresa**, cuáles son las informaciones indispensables para la toma de decisión, etc. Por ejemplo:

- ✓ ¿Es más importante conocer mis clientes o mis competidores?
- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo de mi empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las áreas de interés estratégico en las que la empresa debe estar constantemente informada?



Estas preguntas no conllevan las mismas necesidades de información. Para empezar será necesario centrarse en UN único objetivo.

La especificación detallada de las necesidades de la empresa permite orientar las fases de recogida y tratamiento de la información. Estos temas de vital interés estratégico son los llamados **Factores Críticos de Vigilancia de la empresa**.

A fin de conocer cuáles son los factores que permiten a una empresa ser competitiva, ésta debería formularse una serie de preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
- ✓ ¿Qué áreas de la empresa son estratégicas?
- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las ventajas competitivas de sus principales competidores?
- ✓ ¿Cuáles son los criterios de compra de sus clientes?
- ✓ ¿Cuáles son sus principales necesidades de información?
- ✓ Etc.



EJEMPLOS DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

■ Compras:

- ✓ Vigilar a un proveedor estratégico.
- ✓ Detectar nuevos proveedores.

■ Sociedad:

- ✓ Entender el comportamiento de los consumidores.
- ✓ ¿Existen grupos de presión en el mercado?

■ Innovación:

- ✓ Generar ideas.
- ✓ Identificar nuevos ejes de desarrollo.

■ Comerciales:

- ✓ Vigilar a sus clientes.
- ✓ Vigilar sectores y segmentos concretos del mercado actual.
- ✓ Buscar oportunidades de desarrollo.
- ✓ Detectar oportunidades en nuevos mercados (pueden ser sectores del mercado actual, mercados en otros países, etc.).

■ Marketing:

- ✓ Conocer las tendencias del mercado.
- ✓ Conocer con mayor profundidad a un competidor.
- ✓ Comparar prácticas.

■ Tecnológico:

- ✓ Desarrollar sus conocimientos tecnológicos.
- ✓ Vigilar los avances tecnológicos.
- ✓ Identificar oportunidades industriales.
- ✓ Conocer las líneas en las que se está investigando en una determinada área tecnológica, distinguiendo entre las líneas que experimentan un claro desarrollo y las que van quedando obsoletas.
- ✓ Detectar las tecnologías emergentes.
- ✓ Saber lo que está haciendo cada una de las empresas competidoras, centrándose en su trayectoria tecnológica.
- ✓ Conocer quiénes son los expertos en una determinada área, así como las instituciones más activas.

■ Jurídico:

- ✓ Vigilar un debate reglamentario.
- ✓ Conocer la legislación y reglamentación existentes.
- ✓ Conocer el entorno jurídico de sus competidores o clientes extranjeros.

■ Social:

- ✓ Anticiparse al mercado del empleo.
- ✓ Detectar capacidades.

■ Financiero:

- ✓ Vigilar a sus socios financieros.
- ✓ Dirigir sus adquisiciones.

La empresa también debe reflexionar sobre el **tipo de información** que va a serle útil para la toma de decisiones; es decir: la empresa debe especificar si la información que necesita debe ser estadística, tecnológica, de tipo “recomendaciones de expertos”, documental, etc.

3.2. Analizar los medios y recursos disponibles

El segundo paso en la fase puesta en marcha trata de **analizar lo existente**. Consiste en identificar los medios y recursos, disponibles dentro de la empresa, susceptibles de ayudar a recoger, analizar y utilizar la información. Las siguientes preguntas pueden ayudarle en esta reflexión:

- ✓ ¿La empresa ya dispone de información sobre el asunto que debe vigilar?
- ✓ ¿Existe algún departamento encargado de la documentación?
- ✓ ¿Las herramientas informáticas ya implementadas en la empresa permiten buscar, clasificar y almacenar la información?
- ✓ ¿Quiénes contribuyen a la gestión de la información dentro de la empresa? ¿Qué roles desempeñan: búsqueda de la información, clasificación, lectura, difusión...?





3.3. Movilizar a todos los colaboradores de la empresa

Todo el personal de la empresa debe estar implicado en la vigilancia estratégica de la empresa. Cada empleado es un eslabón de la cadena de información. En ciertos temas de vigilancia algunas personas pueden ser actores privilegiados (comerciales, recepcionistas, mensajeros,...). Por supuesto, los colaboradores esenciales de la empresa (clientes, subcontratistas, distribuidores, proveedores...) no deben ser olvidados.

La recogida de información debe pasar a ser una actividad continua dentro de la empresa y convertirse en un hábito.

Un **estudio puntual de vigilancia** puede resultar muy movilizador. Permitirá dar a conocer la vigilancia dentro de la empresa, implicar en el proceso a su personal y empezar a “rodarlo”. Este tipo de vigilancia puntual fomenta el espíritu “vigilante” dentro de la empresa, además de proporcionar resultados tangibles y motivadores a corto plazo.

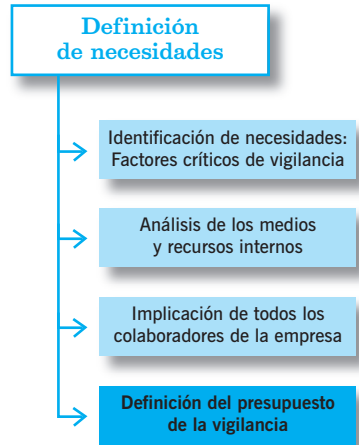
Para vigilar de forma permanente un determinado factor crítico, será necesario dedicar medios y recursos que permitan organizar de forma óptima el proceso de vigilancia.



3.4. Definir el presupuesto de la vigilancia estratégica

El acceso a la información puede ser de pago: bases de datos de pago, suscripción a revistas, compra de informes, artículos... Por tanto, hay que dedicarle un presupuesto.

La empresa también debe tener en cuenta el coste del tiempo invertido por el personal en buscar información relevante.





4. La búsqueda y recogida de información

La recogida de información es esencial en el proceso de vigilancia estratégica. Permite adquirir la materia prima que dará respuesta a las necesidades de la empresa definidas en la fase preparatoria. Es esta materia prima la que, después de ser validada, corroborada y enriquecida, permitirá aumentar el conocimiento y saber de la empresa y su capacidad para tomar las decisiones más adecuadas.

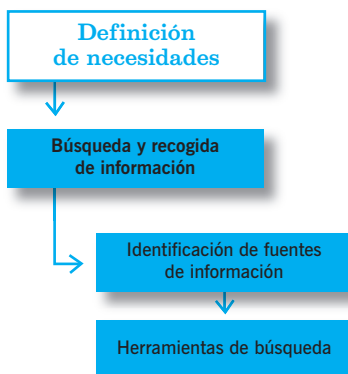
4.1. Identificar las fuentes de información relevantes

¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA?

Como ya se ha indicado en los anteriores apartados, la recogida de información debe:

- ✓ Centrarse en temas muy concretos.
- ✓ Ser estructurada.

Una vez que la empresa sabe qué información necesita deberá buscar **dónde encontrar esta información**. Esta fase trata de determinar cuáles son **las fuentes de información y las palabras claves** que dan respuesta a la necesidad de información planteada inicialmente. Es importante resaltar que son las fuentes de información las que determinan las herramientas que la empresa debe utilizar, y no el contrario.



Existe una gran cantidad de información accesible, de poco coste y muy útil: Informes anuales de las empresas, artículos de prensa, patentes... No obstante, no

todas las fuentes de información presentan la misma eficacia y la misma adecuación a las necesidades de información.

Entre **las principales fuentes de información** podemos citar:

- ✓ Los competidores de la empresa.
- ✓ Los proveedores de la empresa y de sus competidores.
- ✓ Los clientes de la empresa, de sus competidores, de sus proveedores...
- ✓ Las empresas subcontratadas.
- ✓ Las ferias, exposiciones, salones, etc.
- ✓ Los congresos, seminarios, jornadas, etc.
- ✓ Otras fuentes internas de la empresa: amigos, antiguos compañeros de trabajo, experiencia adquirida por el personal de la empresa a lo largo de su vida laboral, contactos personales con clientes, proveedores, universidades, centros tecnológicos...
- ✓ La prensa.
- ✓ Las patentes.
- ✓ Las bases de datos.
- ✓ Las publicaciones de otras empresas.
- ✓ Las publicaciones de organismos oficiales.
- ✓ Los libros.
- ✓ Internet (esta herramienta/fuente se tratará más en detalle en el apartado 4.3).
- ✓ Etc.

PASOS NECESARIOS

1. En primer lugar la empresa debe asegurarse de que no dispone de la información necesaria **dentro de la empresa**.
2. Entre las fuentes internas de información no debe olvidar los contactos personales con los clientes, los proveedores y los colaboradores en general: cada empresa debe utilizar su **red de contactos**.
3. El siguiente paso es consultar la **asociación u organismo profesional** relacionado con su actividad empresarial. Muchas veces son fuentes de información muy valiosas. Algunas de ellas incluso han desarrollado sistemas de vigilancia especializados y temáticos, que ponen al servicio de sus miembros, y a través del cual ofrecen información filtrada relacionada con la actividad de dichos miembros.



4. La búsqueda de información en **Internet** debe formar parte del proceso de búsqueda de información. Cada empresa debe identificar los sitios *web* que le son útiles, e integrarlos en sus fuentes de información.

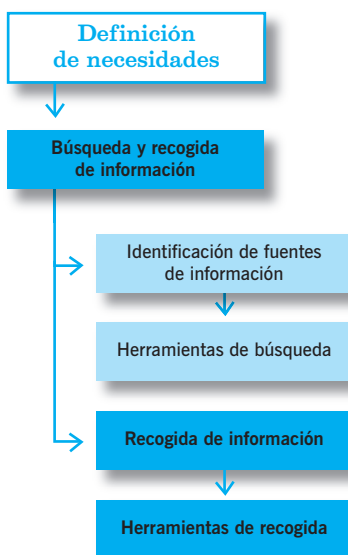
5. Cabe resaltar la existencia de la **web invisible**, esa parte de Internet que queda fuera del alcance de los motores de búsqueda tradicionales y que ofrece una multitud de bases de datos gratuitas o de pago, de informes o de bibliotecas. La explotación de estas fuentes requiere aprendizaje y uso de herramientas para automatizar las búsquedas y estructurar los resultados. Muchas de ellas ofrecen la posibilidad de configurar alertas, y presentan al usuario, a través de un correo electrónico, los resultados que responden a sus necesidades.

4.2. Buscar y recoger la información

La recogida de información se hará en función de la fuente de información de donde procede. **Se debe automatizar la recogida siempre que sea posible.**

En este aspecto entran en juego multitud de herramientas software que pueden ser utilizadas: desde un sencillo procesador de texto o una hoja de cálculo hasta sofisticadas herramientas de análisis semántico.

La vigilancia estratégica utiliza programas informáticos en cada uno de sus pasos: búsqueda, recogida, categorización, análisis, distribución, almacenamiento y protección de la información. Las funcionalidades de estos programas permiten optimizar el rendimiento de la empresa en cuestiones de gestión de la información.



- ✓ **Programas de vigilancia:** por ejemplo, herramientas para la búsqueda de información, configuración de alertas, cambios en páginas *webs*...: La automatización de estas tareas permite que el personal involucrado se dedique a otras labores más creativas y de mayor valor añadido y, a la vez, hace posible vigilar un número más importante de fuentes de información.
- ✓ **Programas para el almacenamiento de la información:** por ejemplo, herramientas de bases de datos, de almacenamiento local de páginas *web*, etc., permiten conservar y organizar la información importante para la empresa.
- ✓ **Programas de tratamiento y análisis de la información:** por ejemplo, herramientas de data-mining (minería de datos), cartografía, etc., permiten también optimizar los recursos de la empresa. La posibilidad de acceder a la información en forma de representaciones gráficas facilita su comprensión.
- ✓ **Programas para la difusión de la información:** por ejemplo, herramientas de mensajería, correo electrónico, foros, intranets... ofrecen rapidez en el intercambio de la información y posibilidades de comunicación e interacción muy interesantes.

Piense siempre en aprovechar el software que ya está utilizando: bases de datos, procesadores de texto, hojas de cálculo, intranet, correo electrónico...

4.3. Consejos para optimizar su vigilancia estratégica utilizando Internet

Sus socios, potenciales clientes y competidores utilizan la *web* para promocionarse.

Existen herramientas gratuitas que pueden ayudar a la empresa a poner en marcha un sistema de vigilancia estratégica.

De forma creciente buena parte de las informaciones citadas anteriormente son accesibles por Internet. Existen muchas herramientas que facilitan el uso de Internet como fuente de información:



- ✓ Buscadores.
- ✓ Directorios.
- ✓ Metamotores, que permiten la interrogación simultánea de varios buscadores.
- ✓ Herramientas de visualización de información (por ejemplo, herramientas cartográficas).
- ✓ Herramientas de análisis semántico.
- ✓ Agentes inteligentes.
- ✓ Etc.

4.3.1. VIGILAR A SUS COMPETIDORES Y A SU MERCADO

✓ Sitios web y documentos de difusión

Sus competidores muestran su estrategia y la actualidad de sus empresas en sus páginas *web*. No olvide consultar sus apartados de noticias de prensa, actualidad, novedades, etc. ni, si procediera, su información bursátil, económico-financiera, etc.

✓ Sitios web bursátiles

Estas *webs* permiten completar la información con datos y análisis sectoriales actualizados. Algunos ofrecen servicios de alertas a través de correo electrónico cada vez que se produce un cambio en la información.

✓ Búsquedas guardadas y metabuscadores

Existen herramientas informáticas o *webs* que lanzan sus búsquedas en varios motores a la vez, sintetizan las respuestas, eliminan duplicados o resaltan los resultados. Algunas de estas *webs* o herramientas informáticas permiten guardar sus búsquedas y generan alertas en caso de que se produzcan cambios en los resultados o en unas páginas *web* determinadas.

✓ Portales sectoriales

Algunos sectores de actividad ofrecen servicios de vigilancia a sus miembros mediante la publicación de resúmenes de prensa, datos sectoriales actualizados, patentes nacionales e internacionales en relación con el sector, datos sobre eventos relacionados...

4.3.2. VIGILAR A SUS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

✓ Sitios web y documentos de difusión

Sus clientes muestran su estrategia y la actualidad de sus empresas en sus páginas web. No olvide consultar sus apartados de noticias de prensa, actualidad, novedades, etc. ni, si procediera, su información bursátil., económico-financiera, etc.

✓ Comunidades y sitios de opinión

Busque si existen comunidades o sitios de opinión de usuarios relacionados con su productos: suelen contar con foros de discusión en los que se puede ver el comportamiento de los consumidores y su opinión y valoración sobre los productos. De estos sitios también se puede obtener una visión de las necesidades de su cliente final.

4.3.3. CONTROLAR LA IMAGEN DE SU EMPRESA

Utilizando los motores de búsqueda su empresa tiene la posibilidad de saber lo que se dice en Internet sobre ella, y dónde la citan.

No olvide que:

- ✓ Los millones de páginas indexadas por los motores de búsqueda sólo representan una pequeña parte de Internet.
- ✓ Internet es un foro de difusión libre donde cualquier persona puede publicar información (real o no).

4.4. La feria como fuente de información

La visita a una feria debe prepararse. Una feria puede ser muy rica en información. En ellas las empresas suelen presentar sus productos estrella, los avances que han realizado y las mejoras que han aportado al producto o servicio que comercializan. La recogida y el análisis de la información pueden hacerse de forma muy sencilla con un mínimo de método.



✓ Antes de ir a la feria

Es necesario pensar en el porqué de asistir a dicha feria.

- ¿Cuáles son las informaciones que la empresa espera obtener?
- ¿En qué formato se presenta la información requerida (folletos, muestras, charlas con un representante de la empresa...)?
- ¿Cuáles son los expositores que le pueden dar respuesta? ¿A quién confiar la tarea?

Es importante preparar previamente a la persona que acudirá a la feria y pedirle que rellene un formulario y/o que elabore un informe con los datos que vaya a recoger en ella.

✓ Durante la feria

Además de utilizar los medios tradicionales, como el papel y el bolígrafo, puede ser interesante sacar fotos o videos para grabar una demostración. No olvide que sus competidores también necesitan recabar información: sea discreto.

✓ Después de la feria

Organice una sesión de trabajo para realizar el análisis de la información en la cual participen todos los empleados directamente implicados.

5. El tratamiento de la información

Una vez que la empresa ha recogido la información es necesario transformarla en conocimiento.

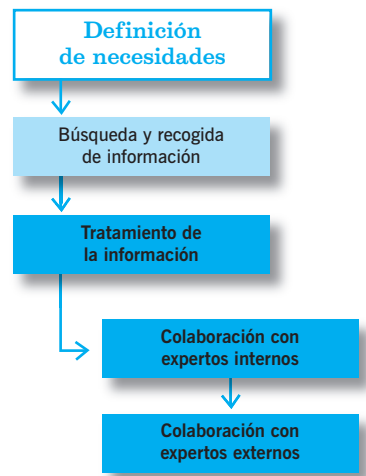
Las informaciones recogidas son a menudo como piezas de un puzzle: la inteligencia humana y la experiencia les van a dar sentido y se van a encargar de unirlos convenientemente.

5.1. Confiar el tratamiento de la información a expertos

Internamente, el tratamiento de la información debe ser confiado a personas que cuentan con pericia en la temática que se va a analizar. Recomendamos que, además, se seleccione a alguien con buen dominio del idioma inglés, ya que una gran cantidad de información se dará en ese idioma.

Externamente, la empresa puede recurrir a prestatarios especializados (consultores especializados, consejeros habituales de la empresa, centros tecnológicos...).

Es importante diferenciar entre el “**vigilante**” (la persona que recoge la información) y la **persona encargada de su tratamiento**. Tratar la información consiste en realizar sobre ella una serie de operaciones importantes: **clasificarla, validarla, evaluarla y analizarla**.



El objetivo de la fase de análisis, en un proceso de vigilancia estratégica, es proporcionar, a las personas que toman decisiones, informaciones relevantes que



les ayuden a decidir. Éstas necesitan información cribada, argumentos, recomendaciones... y no un gran volumen de información en bruto, no analizada.

El análisis de la información es un paso importante del proceso de vigilancia, y uno de los más delicados. De forma resumida, el análisis de la información se presenta en dos fases: la validación de la información y su uso para producir conocimiento.

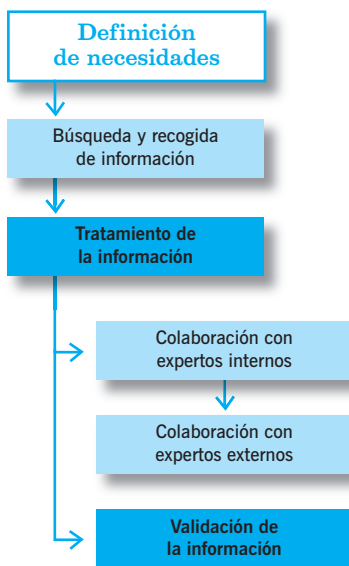
5.2. La validación de la información

El primer paso de la validación de la información consiste en **comprobar la pertinencia y veracidad o fiabilidad de la información**.

La información es pertinente cuando concuerda con las necesidades de información planteadas inicialmente.

En materia de veracidad y fiabilidad de la información se recomienda seguir los siguientes pasos:

- ✓ **Identificación de la fuente productora** de la información y verificación de su credibilidad. Uno de los métodos más simples y eficaces para analizar el valor de una información es el análisis de la fuente de la que procede.
- ✓ **Modo de obtención de los datos** presentados: por ejemplo, si se trata de datos estadísticos, ¿cómo han sido calculados?
- ✓ **Búsqueda de fuentes distintas** para el mismo tipo de información y comprobación de la concordancia de los datos obtenidos.
- ✓ **Cruce de la información con expertos externos**.



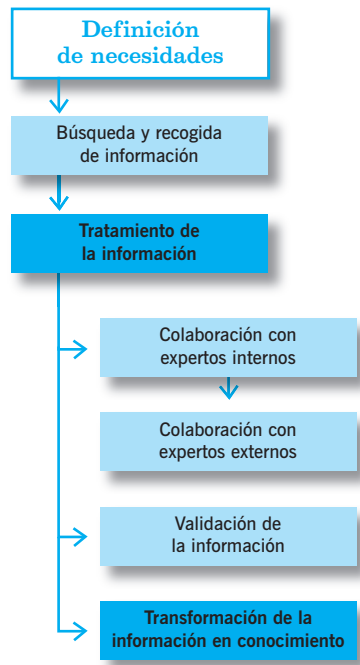
5.3. Transformar la información bruta en conocimiento

Es necesario tratar la información en bruto para producir información utilizable. Para que los resultados del análisis permitan tomar las mejores decisiones posibles, la información debe ser puesta en contexto y enriquecida por la contribución de los expertos implicados en el proceso, sean internos o externos a la empresa.

- ✓ ¿Cómo aplica esta información dentro de la empresa?
- ✓ ¿Qué supone esta información en el negocio actual de la empresa?

A partir de la información recogida y validada, los expertos van a dar sentido a la información:

- ✓ Cruzando la información recopilada y poniendo los elementos en perspectiva.
- ✓ Poniendo la información en su contexto.
- ✓ Analizando a través de sus conocimientos y experiencia el valor y alcance de la información recopilada.
- ✓ Interpretando la información.
- ✓ Construyendo escenarios, proponiendo cambios y orientando la estrategia de la empresa.





6. La difusión y la protección de la información

La difusión de la información dentro de la empresa es uno de los objetivos de la vigilancia estratégica: es necesario facilitar información adecuada a la persona adecuada para la toma de decisiones. La política de comunicación de la empresa debe ser respetada.

6.1. Formato de la información

Antes de proceder a la difusión de la información será necesario establecer **el plan de comunicación** relacionado con la vigilancia estratégica. Para esto será necesario responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué información va a ser transmitida?
- ✓ ¿A quién?
- ✓ ¿Cómo?: ¿Por escrito? ¿De forma oral? ¿En qué formato? (informe, alerta, resumen, boletín...) ¿El usuario accede a la información, la solicita o bien se la transmiten?
- ✓ ¿Con qué frecuencia?



A la hora de definir la difusión de la información, desde un punto de vista logístico existen muchos programas informáticos que pueden ser utilizados:

- ✓ Correo electrónico y listas de difusión.
- ✓ Foros de discusión.
- ✓ Intranet de la empresa.
- ✓ Soportes multimedia.
- ✓ Etc.

También es importante reflexionar sobre el **almacenamiento de la información** y, en este aspecto, sobre los medios que la empresa puede utilizar para asegurar la conservación de los datos e informaciones. El almacenamiento es necesario para:

- ✓ Acumular los datos que serán analizados en la fases de tratamiento.
- ✓ Conservar los conocimientos adquiridos a través de la vigilancia.
- ✓ Conservar el histórico de la empresa.

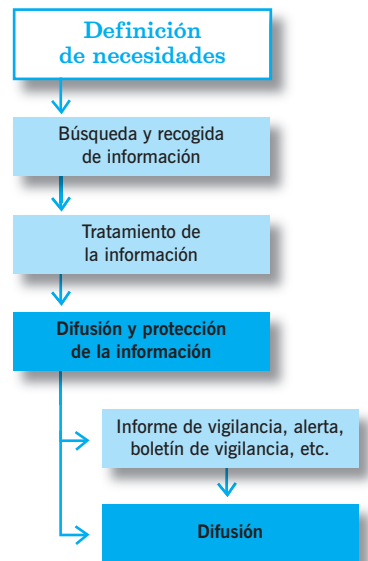
6.2. Difusión de la información

Aunque este aspecto escapa un poco del proceso de vigilancia estratégica planteado en esta guía, nos parece importante comentar una serie de ideas relacionadas.

Dentro de la empresa deben existir unos mecanismos que ayuden a que circule la información y a que se fomente una cultura de intercambio. ¡Muchas veces la información buscada ya existe dentro de la empresa, pero no es compartida! La idea de que “la información es poder”, o que el conocimiento es lo que asegura la continuación del puesto de trabajo, siguen prevaleciendo en muchas empresas.

La dirección de la empresa debe promover un entorno de aprendizaje colectivo y una cultura de empresa que fomente el intercambio de información de forma espontánea.

Existen herramientas sencillas que pueden ayudar en este sentido: boletines de la empresa, periódicos internos, foros de discusión, concursos de ideas...





Otras prácticas interesantes pueden ser:

- ✓ Realizar informes de visitas a clientes.
- ✓ Realizar informes de feria (ver apartado 4.4).
- ✓ Etc.

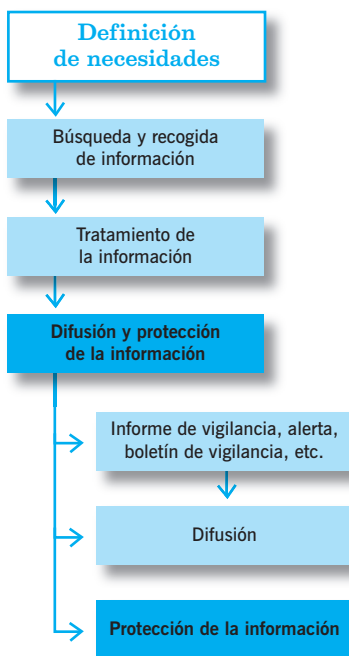
La Intranet de la empresa es una herramienta que también se debe utilizar para introducir y gestionar toda esta información.

6.3. Protección de la información

¿Por qué proteger la información? La información es una fuente de riqueza para la empresa y tiene valor mercantil. La protección de la información es esencial para la empresa porque la vigilancia también es utilizada por sus competidores. Es de vital importancia asegurarse de que no existen fugas de información sensible. Las empresas deben definir políticas de seguridad para sus sistemas de información.

Protegerse eficazmente consiste en poner en marcha buenas prácticas, que suelen llamarse «sistemas de seguridad o de protección de datos», indispensables para reducir riesgos. Los medios puestos en marcha deben de ser evaluados y actualizados para proteger a la empresa de nuevas amenazas y cambios organizativos.

Debido a la gran variedad de riesgos y a los distintos tipos de sistemas de información, no existen soluciones del tipo “llave en mano”, sino tantas respuestas como empresas.



- ✓ ¿Su empresa almacena datos confidenciales y estratégicos para su desarrollo?
- ✓ ¿Sus empleados pueden consultar estos datos?
- ✓ ¿Sus empleados disponen de conexión a Internet a la vez que están conectados a la red de la empresa?
- ✓ ¿Su empresa intercambia, a través de Internet, datos con sus clientes, con sus proveedores...?
- ✓ Sus colaboradores disponen de medios móviles tales como portátiles, PDAs, teléfonos móviles...?
- ✓ ¿Su empresa cuenta con varios establecimientos conectados entre sí?

Si ha contestado Sí al menos a una de estas preguntas, su empresa está expuesta a problemas de seguridad. No olvide tomar medidas adecuadas.

Tenga en mente que la difusión de la información debe seguir unas pautas muy importantes de confidencialidad. Es importante difundir la información, pero también lo es proteger la información de alto valor para la empresa.

Seguridad: ejemplos de buenas prácticas:

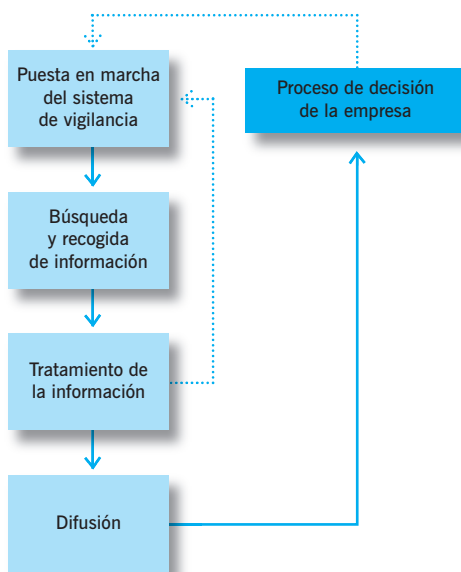
- ✓ Sensibilización del personal de la empresa ante posibles riesgos (por ejemplo, pérdida de mercado).
- ✓ Utilización de la propiedad industrial (patentes, etc.) para proteger sus invenciones, marcas y diseños.
- ✓ Restricción y control del uso de las herramientas informáticas.
- ✓ Puesta en marcha de sistemas de seguridad: contraseñas con caducidad, encriptación de la información, cortafuegos...



7. Proceso de decisión de la empresa

Tal como se comentó inicialmente, el objetivo de la vigilancia es **disponer de la información apropiada, en el momento oportuno, para tomar la decisión adecuada.**

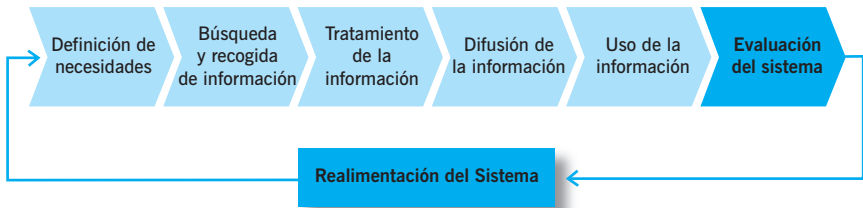
Los resultados de la vigilancia permitirán a la empresa **tomar las decisiones apropiadas y minimizar los riesgos** disponiendo de información suficiente y de valor.



Las decisiones pueden ser:

- ✓ Puesta en marcha de nuevos proyectos o programas de I+D.
- ✓ Compra de tecnología.
- ✓ Venta de tecnología.
- ✓ Contratación de expertos exteriores.
- ✓ Colaboración con entidades externas (centros tecnológicos, universidades, empresas...).
- ✓ Cambios en la estrategia tecnológica de la empresa.
- ✓ Abandono de proyectos.
- ✓ Externalización de ciertas tareas de I+D.
- ✓ Adelanto en el lanzamiento de nuevos productos.
- ✓ Etc.

8. Actualización del sistema de vigilancia estratégica



El proceso de vigilancia estratégica es continuo y cambia constantemente como consecuencia de los cambios, también continuos, que se producen en el entorno inmediato de la empresa. Por ello es necesario **mantenerlo actualizado** a fin de disponer de un sistema de vigilancia estratégica dinámico.

Cuando la organización o la estrategia cambian, obviamente la empresa debe reconsiderar y cambiar los factores críticos y las fuentes de vigilancia. La estrategia también debe ser actualizada de acuerdo con la información obtenida (nuevas oportunidades o amenazas, nuevas necesidades, etc.). Por eso **el proceso de vigilancia es tanto interactivo como iterativo**, y debe permitir cambios rápidos y eficientes.

Desde luego no existe una regla definida acerca de cuándo se deben actualizar las necesidades. Normalmente dependerá del momento en el que se produzcan los cambios, tanto internos como externos, que ponen en cuestión las estructuras o procesos de obtención de información para la decisión.

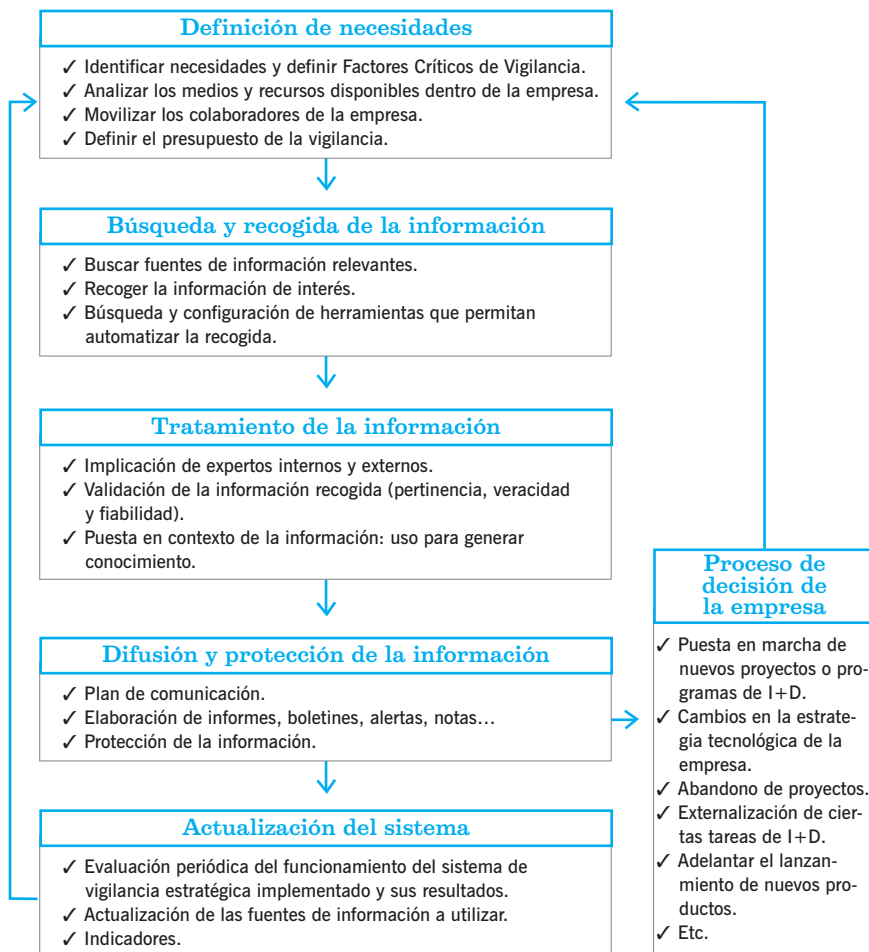
También es importante prever **métodos e indicadores que permitan evaluar la eficacia del sistema de vigilancia**. Por ejemplo:

- ✓ Haciendo un seguimiento del uso e idoneidad de las herramientas utilizadas.
- ✓ Solicitando la opinión de los usuarios acerca del sistema de vigilancia.
- ✓ Haciendo un seguimiento del número de acciones de I+D que han sido iniciadas como resultado de la vigilancia.
- ✓ Etc.



9. Resumen de los pasos necesarios

El proceso que hemos propuesto en esta guía queda resumido en el siguiente diagrama de flujo:



10. Casos prácticos

10.1. Estudio puntual de vigilancia tecnológica para el hallazgo de mejoras incorporables en los productos



ENTORNO

Empresa de 50 personas especializada en la fabricación de piezas para el sector de automoción. El 80% de sus ventas se dirige a una multinacional con fábrica cercana a la empresa.

PROBLEMÁTICA

La empresa teme que su cliente principal cierre su fábrica y que lleve su producción a un país del este de Europa. En consecuencia, la empresa se ha concienciado de que debe anticiparse y:

- ✓ Buscar nuevos mercados.
- ✓ Buscar mejoras aplicables en las tecnologías que domina.
- ✓ Buscar mejoras para incorporar en sus productos.

PASOS SEGUIDOS

Paso 1. La problemática de la empresa es compleja. Por ello se ha empezado por **priorizar sus necesidades**. De esta priorización ha surgido la necesidad de empezar por buscar mejoras aplicables a las tecnologías que utiliza, debido a su obsolescencia, y, por tanto, la necesidad de plasmarlas en **un informe puntual de vigilancia tecnológica realizado al efecto**.

Dicho estudio de vigilancia tecnológica para abordar la problemática anterior se ha iniciado mediante una reunión de trabajo interno (entre los miembros de un grupo de trabajo interno designados específicamente por la dirección de la empresa) enfocada específicamente para realizar una recopilación de lo existente dentro de la empresa y para acotar de forma precisa los ejes de las búsquedas.

A partir de la problemática central se han buscado y encontrado fuentes de información pertinentes:



- ✓ El 50 % son fuentes internas de la empresa,
- ✓ El 50% son fuentes externas, principalmente bases de datos de patentes, fuentes de Internet y de prensa.

Se ha delimitado un marco temporal para la búsqueda de información de cuatro semanas, y se han asignado tareas y roles a los diferentes miembros del equipo de trabajo.

Paso 2. Una vez definidas las necesidades de búsqueda e identificadas las primeras fuentes de información, la empresa, apoyándose en su departamento informático, pone en marcha todos los mecanismos apropiados y necesarios para automatizar **la recogida de información.**

Paso 3. Se procede al **tratamiento de la información.** El personal asignado a esta tarea analiza la información recogida y comprueba la pertinencia y fiabilidad de la información. Se buscan fuentes de información distintas para la misma información, a fin de comprobar la veracidad de los datos obtenidos. Se retiene la información pertinente que concuerda con las necesidades de información planteadas inicialmente.

Paso 4. Resultados del estudio puntual de vigilancia. A partir del análisis de patentes se han localizado, en otros sectores diferentes a los de la empresa, dos tecnologías que ésta podría aplicar a sus productos.

PASO SIGUIENTE

Realizar un estudio de viabilidad económica sobre la incorporación de dichas dos tecnologías a los productos de la empresa.

10.2. Implantación de un sistema de vigilancia estratégica dentro de una empresa



ENTORNO

Empresa de 30 personas especializada en la fabricación de sensores de movimiento para la seguridad en edificios.

PROBLEMÁTICA

Después de asistir a una charla sobre vigilancia estratégica, la dirección de la empresa toma conciencia de la importancia de vigilar y decide **poner en marcha un sistema de vigilancia dentro de la empresa** (entendido éste como un conjunto de procesos interrelacionados, organizados convenientemente y encauzados para hacer vigilancia estratégica). En una primera reunión interna de trabajo con los responsables de los distintos departamentos, se decide que la vigilancia debe organizarse en torno a los siguientes ejes:

Vigilancia
Comercial

Vigilancia
Competitiva

Vigilancia
Tecnológica

PASOS SEGUIDOS

Paso 1. Se crea un equipo de trabajo multidisciplinar, formado por miembros de los distintos departamentos, para la **definición de las necesidades de vigilancia**.

A continuación se presentan de forma resumida los resultados obtenidos para cada eje de necesidades:



DEFINICIÓN DE NECESIDADES

¿Qué busca la empresa?

Vigilancia
Comercial

Tener un conocimiento apropiado de su mercado para:

- ✓ Orientar su mensaje comercial.
- ✓ Identificar nuevos clientes y mercados.
- ✓ Vigilar su imagen.

¿Cómo se consigue?

Con información sobre sus clientes y proveedores.

¿Qué tipo de información le permite dar respuesta a esta necesidad?

- ✓ Actualidad de sus clientes.
- ✓ Necesidades de sus clientes.
- ✓ Contrataciones.
- ✓ Salud financiera de los clientes.
- ✓ Actualidad de los proveedores.
- ✓ Nuevos productos de los proveedores.
- ✓ Salud financiera de los proveedores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

¿De qué información dispone la empresa internamente?

- ✓ Informes de visitas de los clientes.
- ✓ Contactos personales mantenidos por el personal de la empresa con los clientes.
- ✓ Informes sobre visitas de proveedores.
- ✓ Contactos personales mantenidos por el personal de la empresa con sus proveedores.

¿Dónde encontrar la información de la que no dispone?

Fuentes de información Externas

- ✓ Compra de productos.
- ✓ Búsquedas en revistas y en prensa.
- ✓ Estudios de mercado.
- ✓ Asistencia a ferias.
- ✓ Búsquedas en Internet.

DEFINICIÓN DE NECESIDADES

¿Qué busca la empresa?

Vigilancia
Competitiva

Tener un conocimiento apropiado de su mercado para:

- ✓ Identificar sus competidores más amenazadores.
- ✓ Identificar la aparición de nuevos competidores.
- ✓ Adecuar su argumentación comercial.
- ✓ Poner en marcha estrategias comerciales más eficientes.

¿Cómo se consigue?

Con información sobre competidores

¿Qué tipo de información le permite dar respuesta a esta necesidad?

- ✓ Conocimiento de la estrategia de sus competidores.
- ✓ Tarifas y precios.
- ✓ Nuevos productos o servicios ofrecidos por los competidores.
- ✓ Resultados financieros.
- ✓ Contrataciones de personal.
- ✓ Clientes actuales.
- ✓ Nuevos contratos.
- ✓ Novedades.
- ✓ Acuerdos, colaboraciones, compras...

FUENTES DE INFORMACIÓN

¿De qué información dispone la empresa internamente?

- ✓ Listado de empresas competidoras.

¿Dónde encontrar la información de la que no dispone?

Fuentes de información Externas

- ✓ Informes de actividad y Memorias de las empresas.
- ✓ Documentación comercial.
- ✓ Compra de productos.
- ✓ Búsquedas en revistas y prensa.
- ✓ Estudios de mercado.
- ✓ Asistencia a ferias.
- ✓ Búsquedas en Internet.



DEFINICIÓN DE NECESIDADES

¿Qué busca la empresa?

Vigilancia
Tecnológica

Tener un conocimiento apropiado de su mercado para:

- ✓ Detectar tecnologías de sustitución.
- ✓ Detectar nichos tecnológicos.
- ✓ Vigilar la innovación de sus competidores.
- ✓ Orientar el enfoque de su estrategia en I+D.
- ✓ Optimizar sus recursos de I+D.

¿Cómo se consigue?

Con información sobre el entorno tecnológico de la empresa

¿Qué tipo de información le permite dar respuesta a esta necesidad?

- ✓ Solicitudes de patentes.
- ✓ Evolución de las tecnologías.
- ✓ Procesos de fabricación.
- ✓ La investigación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

¿De qué información dispone la empresa internamente?

- ✓ Listado de las tecnologías que emplea.
- ✓ Análisis DAFO de dichas tecnologías.
- ✓ Suscripciones a revistas relacionadas.
- ✓ Un equipo de técnicos con mucha experiencia.

¿Dónde encontrar la información de la que no dispone?

Fuentes de información Externas

- ✓ Búsquedas en bases de datos de patentes.
- ✓ Publicaciones científicas.
- ✓ Tesis doctorales.
- ✓ Informes científicos.

Paso 2. Una vez definidas las necesidades de búsqueda e identificadas las primeras fuentes de información, la empresa, apoyándose en su departamento informático, pone en marcha todos los mecanismos apropiados y necesarios para automatizar **la recogida de información.**

Siempre que la fuente de información lo permite se decide configurar alertas y se programan agentes para recibir a través del correo electrónico toda la información actualizada.

Debido a la infinidad de posibilidades de configuración existentes y a la gran cantidad de herramientas informáticas que pueden ser utilizadas en esta fase nos remitimos a lo dicho en el apartado 4 (La búsqueda y recogida de información).

Paso 3. Se procede al **tratamiento de la información.** El personal asignado a esta tarea analiza la información recogida y comprueba la pertinencia y fiabilidad de la información. Se buscan fuentes de información distintas para la misma información, a fin de comprobar la veracidad de los datos obtenidos. Se retiene la información pertinente que concuerda con las necesidades de información planteadas inicialmente.

Paso 4. Según el grado de utilidad e importancia de la información retenida, se **publican alertas o se incorpora la información en un boletín de noticias.**

- ✓ **Las alertas** son remitidas por correo electrónico según unos perfiles configurados previamente. Cada usuario del sistema de vigilancia estratégica configura su perfil seleccionando a través de unas listas de palabras-clave los temas que son de su interés. Las alertas son categorizadas según esas listas de palabras claves.
- ✓ Los **boletines de noticias** se publican quincenalmente en la Intranet de la empresa. Se trata de documentos que recopilan y organizan la información relevante agrupándola en secciones, y en los que los expertos aportan la valoración e interpretación que hacen de la información.
- ✓ También se elaboran **informes mensuales** en los que la información crítica para la empresa se actualiza según procede. Estos informes son debatidos por el comité estratégico de la empresa mensualmente, y orientan su estrategia.



11. Errores típicos a la hora de implantar un sistema de vigilancia estratégica

- ✓ Tener la sensación de conocer muy bien su entorno y de no necesitar poner en marcha un sistema de vigilancia estratégica dentro de la empresa.
- ✓ No valorar los recursos internos y centrarse en buscar información externa.
- ✓ Centrarse en la búsqueda de herramientas informáticas: una inversión importante en software no garantiza la calidad del sistema de vigilancia. Las fuentes de información son las que deben determinar las herramientas informáticas que es necesario utilizar, y no al contrario.
- ✓ No dedicar a la vigilancia estratégica el tiempo necesario, ni asignar roles ni responsabilidades a las personas. La vigilancia concierne a toda la empresa y debe integrarse como una función de cada puesto de trabajo.
- ✓ No valorar los esfuerzos dedicados a la vigilancia: de la misma forma que los dedicados a las ventas, la producción u otra función operativa de la empresa. Los resultados de la vigilancia deben ser medidos. Es importante poner en marcha indicadores para evaluar los resultados y el grado de eficiencia del sistema de vigilancia.
- ✓ Centrarse en una vigilancia pasiva (sólo recogida de información). La eficacia del sistema de vigilancia debe medirse por su capacidad en influir sobre las decisiones de gestión, poner en entredicho ideas preconcebidas, apoyar los análisis, etc.

12. Para concluir...

La vigilancia estratégica NO es....

- x **Espionaje industrial:** a diferencia del espionaje industrial, la vigilancia estratégica se ocupa exclusivamente de la obtención y tratamiento de información mediante medios legales.
- x Una **"bola de cristal" para predecir el futuro:** la vigilancia estratégica no puede predecir lo que ocurrirá mañana. Proporciona a las empresas una buena representación de la realidad a corto y medio plazo.
- x Una **actividad de búsqueda en bases de datos:** las bases de datos sólo ofrecen datos. Éstos son muy útiles y necesarios, pero la vigilancia estratégica no es una simple recogida de datos. La vigilancia trata de analizar estos datos proponiendo soluciones. Esta actividad necesita experiencia, un trabajo de reflexión e intuición, etc.
- x Una **actividad de búsqueda en Internet:** Internet es, ante todo, un modo de comunicación. Los datos en Internet son ofrecidos en bruto, y es el análisis el que va a permitir interpretarlos. En Internet se pueden encontrar indicios y pistas sobre competidores, la evolución del entorno, etc. Pero es necesario saber discernir lo que es cierto de lo que no lo es.
- x **Sólo papel:** el papel o el fichero electrónico es sólo el soporte de las ideas. Una conversación directa o telefónica es más rápida.
- x **El trabajo de una sola persona o de un departamento de la empresa.** Pensar que la vigilancia estratégica es cosa sólo de algunas personas es un error. Muchas veces se asigna la tarea a un departamento dentro de la empresa, lo cual puede llevar a pensar que la vigilancia sólo concierne a ese departamento. Al contrario, la vigilancia estratégica es un proceso interactivo e iterativo en el que debe intervenir todo el personal de la empresa y que debe ayudar a las personas que corresponda a que tomen las mejores decisiones posibles. Por tanto, como tal proceso debe ser organizado convenientemente.



- x Una invención del siglo XX o XXI:** Las tareas realizadas en el proceso de vigilancia estratégica existen desde hace siglos, aunque, probablemente, de forma menos estructurada. Por ejemplo: este concepto de vigilancia estratégica lleva muchos años desarrollado en el entorno militar.
- x Una labor realizada por programas informáticos:** No se puede reducir la vigilancia estratégica al uso de programas informáticos, por muy sofisticados que sean. Éstos son herramientas necesarias para realizar vigilancia, pero en ningún caso pueden sustituir al análisis realizado por el experto.
- x Un servicio de noticias de prensa:** Las informaciones recogidas en los medios de comunicación (prensa, radio y televisión) no constituyen por sí solas un modo eficaz de hacer vigilancia estratégica.

La vigilancia estratégica Sí es....

- ✓ Un proceso para obtener información analizada que permita tomar las mejores decisiones.
- ✓ Un proceso de alerta temprana para la dirección de la empresa que detecta tanto oportunidades como amenazas.
- ✓ Un proceso para conseguir un asesoramiento riguroso y neutro.
- ✓ Un proceso para mejorar la situación competitiva y poder crear oportunidades de negocio.
- ✓ Un modo de comportarse, un proceso continuo organizado y encauzado.
- ✓ Un proceso para adquirir de modo temprano conocimiento del exterior.
- ✓ Una herramienta de gestión utilizada por las empresas “excelentes”.
- ✓ Una herramienta de gestión apoyada por la dirección.
- ✓ Una herramienta de gestión que se utiliza tanto para el corto como para el largo plazo.

13. Anexo. Fuentes de información relevantes

13.1. Sobre conceptos de la vigilancia estratégica

NAVACTIVA: Navactiva es un portal del Gobierno de Navarra con contenidos (información y servicios) divulgativos y prácticos, al servicio del ámbito empresarial de Navarra. Navactiva es un agregador de información y servicios proporcionados por un grupo de varias docenas de empresas y entidades especializadas y reconocidas en sus respectivos ámbitos de actividad. La estructura de Navactiva divide la mayor parte de sus contenidos por áreas temáticas. El portal ofrece las siguientes **áreas temáticas:**

- ✓ Vigilancia Tecnológica
- ✓ Tecnologías de la Información
- ✓ Comercio Exterior
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Creación de empresas
- ✓ Dirección y Estrategia
- ✓ Unión Europea
- ✓ Salud Laboral
- ✓ Medio Ambiente
- ✓ Calidad
- ✓ Comunicación y Marketing
- ✓ I+D+I
- ✓ Logística
- ✓ Contabilidad y Finanzas

<http://www.navactiva.com/web/es/avtec/> (Área temática de Vigilancia Tecnológica)
y

<http://www.navactiva.com> (portada general del portal)



PUZZLE: Revista de Inteligencia Competitiva, publicada en formato papel y online con edición bimestral. Tiene la misión de difundir el conocimiento y práctica de la Inteligencia Competitiva y de la Vigilancia Tecnológica entre las empresas y organizaciones de la Comunidad Hispana. Publica textos de varios tipos, todos ellos relacionados con la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica: Herramientas, Modelos, Casos y Experiencias y Notas de prensa del mundo de la Inteligencia Competitiva y de la Vigilancia Tecnológica.

<http://www.revista-puzzle.com/>

13.2. Tecnológicas

13.2.1. PROPIEDAD INDUSTRIAL

Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)

<http://www.oepm.es/internet/infgral/servicios/c6.htm>

Servicios documentales para Información Tecnológica. En este apartado se contemplan informes sobre el estado de la técnica, formulario de petición de informe sobre el estado de la técnica, informes de vigilancia tecnológica, informes a medida y búsquedas retrospectivas.

Boletín Oficial sobre la Propiedad Industrial

<http://www.oepm.es/internet/bopind/primera.htm>

La OEPM. ofrece este servicio a través de Internet para la consulta de la información distribuida periódicamente en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial en CD-ROM. Mediante esta página *web*, los usuarios pueden conocer la situación jurídica y administrativa de las diferentes modalidades de protección que son competencia de la OEPM.

Oficina Europea de Patentes (OEP)

<http://www.epo.org>

La OEP es una organización intergubernamental constituida el 7 de octubre de 1977 sobre la base de la Convención para la Patente Europea (Munich – 1973). Ofrece información relacionada con la patente europea y cuenta con 32 países miembros.

Esp@cenet

<http://es.espacenet.com>

Contiene los datos bibliográficos de las patentes publicadas en los últimos años en cualquier estado miembro de la Organización Europea de Patentes, así como las de la Oficina Europea de Patentes y las de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Además dispone de los documentos completos en formato PDF. En la base de datos de todo el mundo existe una colección de patentes publicadas desde 1920. Volumen: Aproximadamente unos 50 millones de documentos.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI)

<http://www.wipo.int>

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) es un organismo especializado del sistema de organizaciones de las Naciones Unidas. Se estableció en 1967 con el mandato de los Estados miembros de fomentar la protección de la propiedad intelectual en todo el mundo mediante la cooperación de los Estados y la colaboración con otras organizaciones internacionales. Su Sede se encuentra en Ginebra (Suiza).

Oficina de Patentes y Marcas estadounidense (USPTO)

<http://www.uspto.gov>

Contiene los datos bibliográficos de las patentes publicadas en Estados Unidos desde 1790. Ofrece los documentos completos en formato texto desde 1975.

13.2.2. INVESTIGACIÓN

RETECNA: Red Tecnológica en Navarra

<http://www.retecna.net>

RETECNA, la Red Tecnológica de Centros en Navarra, es una red de cooperación de los agentes tecnológicos para potenciar sinergias y complementariedades, desarrollar proyectos conjuntos e interactuar con otras redes y agentes del sistema Ciencia Tecnología Empresa europeo.

FECYT: Fundación Española para la Ciencia y Tecnología

<http://www.fecyt.es>

La Fundación opera como una entidad sin ánimo de lucro y con autonomía fun-



cional, con el objeto de prestar un servicio continuado y flexible al sistema español de ciencia-tecnología-empresa. Asimismo, contribuye a identificar oportunidades y necesidades, a la vez que propone formas de actuación a los agentes del sistema de investigación científica y de innovación tecnológica.

OPTI: Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial

<http://www.opti.org>

Observatorio financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, cuyo objetivo es generar información sobre la evolución de la tecnología que facilite a la Administración y a las empresas la toma de decisiones. La Fundación OPTI ha publicado hasta la fecha más de cuarenta estudios de Prospectiva Tecnológica.

Tecnociencia: Portal español de la Ciencia y la Tecnología

<http://www.tecnociencia.es>

TECNOCIENCIA es un servicio de utilidad pública y carácter global, que con un ámbito de actuación nacional se dirige a todos los sectores de la sociedad y abarca todas las áreas de conocimiento. Dispone de una base de datos que agrupa diferentes tipos de recursos (Agenda, Documentos, Convocatorias, Legislación, Ofertas Tecnológicas, Proyectos de Investigación,...) y los presenta de un modo categorizado y clasificado a través de tres canales:

- ✓ **CULTURA CIENTÍFICA** es un canal de difusión y divulgación, un lugar en el que ponerse al día en los **últimos avances** que se han producido en el mundo de la ciencia y la tecnología, clasificados por áreas de interés, y en el que informarse de modo riguroso y en profundidad acerca de temas de máxima actualidad gracias a sus Especiales y Monográficos de divulgación.
- ✓ Los **INVESTIGADORES** pueden encontrar en un solo lugar toda la información sobre la actividad científica que están llevando a cabo los principales motores de investigación en España (Organismos Públicos de Investigación, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Universidades, Centros Tecnológicos,...).
- ✓ Las **EMPRESAS** pueden ver favorecidos sus procesos productivos gracias a la integración en los mismos de los resultados de los proyectos de I+D+I.

CORDIS - Actividades de desarrollo de investigación e innovación

<http://cordis.europa.eu/es>

Servicio de información comunitario sobre Investigación y Desarrollo. Información sobre proyectos financiados, búsqueda de socios, ofertas tecnológicas...

Research

<http://ec.europa.eu/research>

Información acerca de políticas y actividades comunitarias de investigación.

13.2.3. MEDIOAMBIENTE

ESIS - Base de datos sobre sustancias químicas existentes

<http://ecb.jrc.it/existing-chemicals>

EPER - Registro europeo de emisiones contaminantes

<http://eper.ec.europa.eu/eper>

Impuestos medioambientales - Economía medioambiental (impuestos)

http://ec.europa.eu/environment/enveco/database_env_taxation.htm



