
➤ **Asignatura:** Emprendimiento innovador (CDA)

➤ **Módulo 2:** Anidando e incubando la idea de negocio

➤ **Lección 2:** Vigilancia estratégica

Introducción

En la actualidad, es de suma importancia conocer la vigilancia estratégica como una herramienta de la innovación que puede estar al alcance de cualquier persona y/u organización. Al contar con esta herramienta se puede obtener información del exterior, analizarla y convertirla en conocimiento para la toma de decisiones para anticiparse a los cambios y correr un menor riesgo.

En esta lección, el estudiante podrá conocer la vigilancia estratégica y los cuatro ejes que la conforman (Vigilancia competitiva, del entorno, tecnológica y comercial).

Tema 1: 2.1. Vigilancia estratégica

2.1.1. ¿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:

a. Vigilar el entorno, lo cual significa:

- Buscar información pertinente.
- Recoger /capturar la información útil para la empresa.
- Analizar y validar la información recogida.

b. 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.

2.1.2. 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.

- **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.
- **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.

2.1.3. 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.

Tema 2: 2.2. Vigilancia Tecnológica

2.2.1. ¿Qué es la Vigilancia Tecnológica?

Cuando hablamos de Vigilancia Tecnológica estamos haciendo referencia a una práctica que, mientras la [digitalización masiva](#) y los procesos de transformación digital han ido implantando en la sociedad, se ha convertido en imprescindible a la hora de asegurar la supervivencia y el éxito de cualquier modelo de negocio en la economía digital.

En muchas ocasiones, la Vigilancia Tecnológica es parte de una estrategia de [Inteligencia Competitiva](#).

Normalmente, la Vigilancia Tecnológica en cualquier organización es un elemento básico del Sistema de Gestión de la I+D+i, ya que se focaliza en los desarrollos que son críticos para una organización, identifica a los mejores socios tecnológicos y minimiza el esfuerzo de I+D+i, aprovechando los últimos desarrollos existentes.

A menudo se utiliza la Vigilancia Tecnológica para las siguientes funciones:

2.2.2. Fases de la vigilancia tecnológica:

1. Identificación de los factores críticos de Vigilancia.

Como las tecnologías emergentes, competidores actuales y potenciales, desarrollo de los mercados y del entorno. Una vez identificados, se define la estrategia de vigilancia tecnológica más adecuada para la organización. Para ello, se establece una hoja de ruta con objetivos y responsabilidades viables a partir de los recursos humanos, materiales y económicos que la organización dispone y quiere dedicar al procedimiento. Los factores críticos de vigilancia (FCV) se determinan por cada actividad de la cadena de valor de la organización. Además, para concretar la búsqueda de información, se aconseja acompañar los FCV con descriptores, palabras clave, prioridad, horizonte temporal, etcétera.

2. Identificación de las fuentes o tipos de información de relevancia para seguir los factores críticos de vigilancia.

Se encuentran los formales (patentes, prensa, bases de datos, informes, publicaciones) o informales (conversaciones, apuntes, reuniones, congresos, ferias, exposiciones, encuestas, etc.). En esta etapa se requiere combinar los conocimientos en vigilancia y habilidades técnicas para el uso de herramientas informáticas, así como desarrollar competencias digitales de apoyo con el objetivo de gestionar la sobreinformación existente en Internet.

3. Elección de los medios de acceso y seguimiento de las fuentes de información.

Por lo general, el seguimiento se realiza mediante un software especializado o sistemas y servicios automatizados: control de estudios e informes de mercado, vigilancia de prensa, servicios de bases de datos, monitorización y rastreo de Internet, etcétera. De manera que, posteriormente, se realizará la ejecución regular de la búsqueda de información a partir de una estrategia sujeta a revisión constante.

4. Análisis, evaluación y organización.

Para sacar conclusiones útiles a la organización, a menudo también se utiliza un software de análisis, tratamiento y presentación de datos. Una vez concretados los resultados y valorada su trascendencia, es necesario generar los denominados productos de vigilancia tecnológica. Es decir, soportes de información

confeccionados con los resultados de información adquiridos del proceso de vigilancia tecnológica, y que conformarán el medio de difusión de éstos en la organización. Los más relevantes suelen:

- Boletín o informe de vigilancia tecnológica.
- Boletín de oportunidades tecnológicas.
- Informes de [prospectiva y análisis de tendencias](#).
- Estudios de patentes.
- Seguimiento del entorno.

5. Difusión selectiva de la información elaborada, por los canales y a las personas adecuadas.

Para ello, es necesario diseñar una estrategia de comunicación interna eficaz y distribuida en toda la organización que cubra las necesidades de información del personal y use los medios de comunicación más generalizados en la organización, abarcando tanto los informales como los formales. Además, el proceso de vigilancia tecnológica ha de contemplar un espacio para la participación de estas personas, puesto que la comunicación es una consecuencia de un procedimiento llevado a cabo.

2.2.3.Herramientas para llevar a cabo la Vigilancia Tecnológica.

Para llevar a cabo la vigilancia tecnológica existen diversas herramientas, entre las que podemos citar las siguientes:

- **Análisis del mercado:** Posibilita el conocimiento de las tendencias en las necesidades de sus clientes potenciales en su mercado fundamental, permitiendo también estimar el tamaño de éste.
- **Análisis de la competencia:** Analiza los movimientos de la competencia y los posibles cambios en la distribución y estrategias comerciales.
- **Benchmarking tecnológico:** Consiste en analizar las “mejores prácticas” existentes en la industria o los servicios y utilizarlas como referencia para la mejora de la propia empresa.
- **Prospectiva tecnológica:** Es un análisis de los escenarios de evolución de las tecnologías, incluyendo la posibilidad de aparición de otras radicalmente nuevas, así como los factores que condicionan esos escenarios.
- **Análisis de patentes:** Posibilita, entre otras cosas, la obtención de información

sobre disponibilidad de tecnologías útiles adquiribles.

- **Las bases de datos:** Utilización de bases de datos de publicaciones técnicas o de patentes, entre otras.
- **Minería de textos:** Tecnología emergente cuya finalidad es la búsqueda de conocimiento en grandes colecciones de documentos no estructurados.

Tema 3: 2.3. Vigilancia Competitiva

2.3.1. ¿Qué es la vigilancia competitiva?

La Vigilancia competitiva, también conocida como Inteligencia Competitiva, es el resultado de obtener y analizar información sobre el sector, la industria, el entorno, los clientes, los proveedores, así como los competidores, sus características, estrategias, planes, recursos, productos y servicios, con el objetivo de hacer más competitiva a una organización.

Todo ello mediante un proceso conocido como [Análisis de Inteligencia](#) y a través de unas técnicas, herramientas y metodologías concretas aplicadas en las diferentes [fases del Ciclo de Inteligencia](#).

2.3.2. ¿Cuáles son los objetivos de la Inteligencia Competitiva?

La Inteligencia Competitiva tiene siete objetivos fundamentales:

1. Prever las estrategias y tácticas de los competidores directos e indirectos para anticiparse a las oportunidades antes que ellos.
2. Analizar toda la información disponible (interna y externa) para contribuir a la mejor toma de decisiones de cada departamento y de la Dirección general.
3. Comprender las futuras necesidades del mercado y de los clientes para poder distribuir ese conocimiento al departamento que lo necesite.
4. Comprender las tendencias del sector a nivel de producto y servicios.
5. Monitorizar las innovaciones tecnológicas que pueden provocar un cambio en el mercado, en los competidores o en los proveedores.
6. Ir de la mano del Departamento de Seguridad: proteger la información, el conocimiento (know-how) y el personal (actual y anterior) para evitar el espionaje, la filtración de información sensible y la sobre-exposición.
7. Monitorizar las oportunidades, riesgos y vulnerabilidades a nivel político, económico y social a nivel internacional.

2.3.3. ¿Quién utiliza Inteligencia Competitiva?

Aunque lo habitual es que la Inteligencia Competitiva se utilice en las empresas

(sector privado) por estar más sometidas a las leyes de la oferta y la demanda, la realidad es que la Inteligencia Competitiva tiene cabida en cualquier organización que compita con otra.

Por tanto, siempre que hay competencia, debería utilizarse la Inteligencia Competitiva para superar y anticiparse a los adversarios o competidores. A mayor competencia, mayor necesidad de utilizar Inteligencia Competitiva.

Este servicio de inteligencia puede ser externalizado, contratado a una Consultora o Servicio de Inteligencia Privado (SIP) o puede realizarse a nivel interno. En función de la industria o sector de la empresa, si la organización no dispone específicamente de una Unidad de Inteligencia Competitiva como tal, las funciones pueden ser desarrolladas por el Área de Desarrollo de Negocio, el Área Comercial, el Área de Marketing, el Área de Estrategia o el Área de Análisis.

Por la experiencia y conocimientos en cierto tipo de investigaciones, el Área o Departamento de Seguridad también tiene un papel fundamental.

2.3.4. Lista de las 10 fuentes de Inteligencia Competitiva más utilizadas

En el ámbito de la Inteligencia Competitiva, tanto el HUMINT (Inteligencia de fuentes humanas) como el [OSINT](#) (Inteligencia de fuentes abierta) pueden llevarse a la práctica para conocer más y mejor a los competidores, a sus proveedores, a sus clientes, a sus aliados, etc.

A continuación, los ejemplos más habituales:

1. **Página web de la organización:** hoy en día lo que no está en internet no existe. Por este motivo, todas las empresas e instituciones toman una postura de sobreexposición con tal de poder atraer a sus clientes. Por ley, las empresas deben especificar en un apartado de la web cuál es su dirección, razón social, etc. lo que puede ampliar y facilitar la búsqueda de más información. Si además son empresas públicas o cotizadas, están obligadas a cumplir con políticas de transparencia y de "Open Data", publicando y facilitando el acceso y consulta a información financiera, de procesos, de personas de la organización, etc.
2. **Redes sociales de la organización:** en línea con los postulados de cualquier teoría de Marketing y Publicidad, toda empresa o institución pública debe tener un perfil público, cercano e interactivo con sus seguidores, suscriptores o clientes. En estas redes, las organizaciones suelen comunicar por qué han tomado las decisiones que han tomado, cuál es su posicionamiento sobre los temas de actualidad, cómo se trabaja en la empresa, etc. lo que ofrece mucha información de valor. Las empresas suelen tener, como mínimo, perfil corporativo en LinkedIn, Twitter y Youtube, pero también pueden tener en el resto de redes sociales como Facebook e Instagram.

3. **Redes sociales de los directivos y personal de la empresa:** prácticamente todo el mundo tiene perfil en alguna red social. En función de su cultura de seguridad y privacidad o sus ganas de compartir su vida con la sociedad, su perfil será público y accesible. La mayor parte de personas publican y comparten sus intereses, opiniones, estado, ubicación, contactos, etc. en sus redes sociales. Dicha información, si es accesible, puede aportar información esencial acerca de nuestros competidores y sus equipos.
4. **Portales de empleo:** las ofertas de empleo dicen mucho de una organización ya que demuestran qué talento necesitan, su rotación de personal, qué condiciones ofrecen a sus trabajadores, si están priorizando un área de negocio u otra, etc.
5. **Eventos y conferencias:** todas las empresas, especialmente las medianas o grandes, organizan o participan en eventos propios u organizados por terceros en los que comparten su visión, opinión e información sobre temas de interés.
6. **Apariciones en medios de comunicación, publicaciones en libros o revistas especializadas:** multitud de directivos o personal especializado de cualquier organización realiza artículos o publicaciones en las que comparte su experiencia y ejemplos concretos a nivel profesional.
7. **Ferias y congresos sectoriales:** muchas empresas se organizan por sectores. En cada sector hay uno o varios eventos anuales en los que todas las empresas de ese sector, ya sean competidores o proveedores, se emplazan en una misma ubicación durante unos días para captar clientes y renovar sus proveedores. Son días de máxima exposición donde se aprovecha para presentar novedades, nuevos productos y nuevos servicios donde además acuden personas destacadas de cada organización para mantener reuniones públicas o privadas de interés.
8. **Listado de patentes y registro de marcas comerciales:** las patentes reservadas o de titularidad de una empresa demuestran su capacidad de innovación, pero también qué estrategia de producto prioriza a corto, medio y largo plazo, y cómo impactará eso en el mercado, en nuestros clientes y nuestros proveedores.
9. **Ex Empleados, Clientes o Proveedores:** los ex empleados, clientes o proveedores de nuestra competencia tienen muchísima información, exacta y fiable sobre los productos, servicios, procesos y planes de nuestra competencia. Si nuestra competencia no ha establecido las correctas cláusulas de confidencialidad o si los empleados, clientes o proveedores no han quedado contentos con el trato recibido, pueden ser fuentes de información destacadas y utilizables.
10. **Filtraciones públicas:** cualquier organización, pública o privada, está expuesta a sufrir filtraciones de información que ven la luz por diferentes motivos: un empleado desmotivado o descontento, un proveedor al que no se le renueva el contrato, un despido masivo de empleados, una decisión o acción empresarial en contra de la ley o de la ética de sus empleados, un ataque cibernético, la pérdida de algún dispositivo con información sensible, etc. Monitorizar las filtraciones que sufre tu competencia, sus proveedores o clientes, es vital para poder averiguar información secreta especialmente sensible y sin incumplir la ley. El lugar donde

suelen encontrarse estos secretos y filtraciones es en la Deep Web.

Tema 4: 2.4. Vigilancia Comercial

2.4.1. ¿Qué es la vigilancia comercial?

La vigilancia comercial estudia la información sobre clientes y proveedores. Por ejemplo, nuevas tendencias en los hábitos de consumo, nuevos segmentos de mercado, nuevas necesidades, nuevos componentes o nuevas formas de coordinar con los proveedores.(Mielgo et al., 2007). La mejor manera de conocer los competidores en el mundo del mercado es a través de la vigilancia comercial, la cual se entiende como la actividad que se dedica a identificar innovaciones, evoluciones y novedades disponibles en el mundo, tanto en procesos como en productos, con el fin de identificar oportunidades y amenazas que inciden en el futuro de una organización.(Escorsa, Maspons, & Llibre, 2008; José, Aguilar, Monzó, & Reig, 2006; Vargas & Castellanos, 2005).

La gestión de la vigilancia comercial, se desarrolla a través de la cadena de valor del que es parte la organización como se observa en el gráfico 1, la información asimilada y aplicada producto de la vigilancia comercial servirá de insumo para la generación de ideas y posterior desarrollo de innovaciones dentro de la organización.

2.4.2. Vigilancia Comercial pasiva y activa

En la vigilancia comercial se distinguen dos aspectos, la vigilancia pasiva y la vigilancia activa. La primera de ellas se conoce como “scaning”, la cual consiste en estructurar de manera rutinaria un amplio conjunto de fuentes de datos con la

esperanza de encontrar temas de interés para la investigación. Por otra parte, la vigilancia activa o “monitoring” es la búsqueda regular de información relevante sobre actividades seleccionadas, para promover un conocimiento continuo de los desarrollos y de las tendencias emergentes.(Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), 2008; Benavides Velasco, Carlos A.; Quintana García, 2006; Bueno, 2008; Castro, 2007; Giménez & Román, 2001) Si en ella se incluye la búsqueda puntual de información sobre un determinado tema, se denomina search. Cuando la búsqueda incluye tanto al scanning como al monitoring, es decir, tiene un carácter más general, se denomina “watching”. En este caso el proceso de vigilancia está mucho más organizado y es más sistemático, y se está en presencia de un sistema de organización de la observación, análisis y difusión precisa de la información para la toma de decisiones. Ese sistema de vigilancia filtra, interpreta y valora la información para permitir a sus usuarios actuar con más eficacia.(Rey Vázquez, 2009)

2.4.3. Vigilancia Comercial e Innovación

En los procesos de innovación y desarrollo tradicional de productos no existe intercambio de información entre quienes participan en el proceso de I&D, lo que genera que los tiempos de entrega sean mayores, debido a que no se trabaja en equipo. (Proyecto INNOPROD, 2012) (Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), 2008).

Según el modelo de innovación de Michael Porter, donde se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste. Las cinco fuerzas definidas son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Rivalidad de los competidores.
3. Poder de negociación de los compradores.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

De estas fuerzas, dos de ellas (3 y 4) se podrían controlar en parte gracias a la Vigilancia Comercial; ya que un mercado o segmento del mercado no será atractivo para la organización cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos (bienes o servicios que se incorporan al proceso de producción) que suministran los proveedores son claves para la organización y no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste. Esta situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante, en ese caso saber cómo se manejan los

proveedores su condición y expectativa a futuro es imprescindible. (Vargas & Castellanos, 2005).

De otro lado, respecto al poder de negociación de los compradores, un mercado o segmento no será atractivo para la empresa cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos, el producto no sea muy diferenciado o de bajo coste para el cliente; lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo coste. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicio y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Por lo tanto, los resultados de una correcta vigilancia comercial podrán contribuir al control o manejo de estas dos fuerzas en particular. (Castro, 2007)

2.4.4. Implementación de la Vigilancia Comercial

Para la implementación de actividades de Vigilancia Estratégica en general y Vigilancia comercial en particular se sigue los siguientes pasos:

1. Se crea un equipo de trabajo multidisciplinar, formado por miembros de los distintos departamentos, para la definición de las necesidades de vigilancia comercial. (ver gráfico 2)
2. Una vez definidas las necesidades de búsqueda e identificadas las primeras fuentes de información, la organización pone en marcha todos los mecanismos apropiados y necesarios para automatizar la recogida de información. Siempre que la fuente de información lo permite se deben configurar alertas y se programan agentes para recibir a través del correo electrónico toda la información actualizada.
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.
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. (Gimenéz & Román, 2001)

Tema 5: 2.5. Vigilancia Del entorno

2.5.1. ¿Qué es la vigilancia estratégica del entorno?

“La vigilancia del entorno se ocupa de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, como la política, el medioambiente, las reglamentaciones, las leyes, la economía, entre otras” ANAIN (2007).

2.5.2. Vigilancia Estratégica del entorno: ¿Cómo comenzar?

Si la brújula de tu empresa apunta a entender el entorno para anticiparse a los cambios que determina el mercado y tomar decisiones acertadas, debo decirte que estás apuntando en buena dirección con la vigilancia estratégica.

Se puede decir que un gran número de empresas reconocen que están inmersas en un entorno competitivo cada vez más dinámico y exigente. Pero, ¿cuántas de estas empresas son realmente capaces de entender ese entorno, identificar oportunidades, amenazas, tendencias o nuevos modelos de negocio y ser los primeros en tomar decisiones?

Ese es el gran desafío que deben resolver hoy las compañías para triunfar en el mercado. Y aunque cada vez son más las empresas que se familiarizan con el concepto de vigilancia estratégica, vigilancia tecnológica o inteligencia competitiva y se apropian de las herramientas que permiten acceder a la información del entorno, el reto de esta práctica está en determinar qué información de toda la que tienes disponible es verdaderamente relevante para tu negocio y qué decisiones puedes tomar a partir de ésta.

Por ello y, en definitiva, si tu estrategia empresarial va a sustentarse en tomar las decisiones con los ojos abiertos (basadas en información), la vigilancia estratégica debe ser uno de tus principales objetivos. De otra manera, será muy complicado gestionar un negocio en el que su entorno es cada vez más dinámico,

competitivo y voraz.

Aquí te ayudaremos a resolver, de manera práctica, esa gran pregunta que tienes en mente: ¿cómo empiezo a hacer vigilancia estratégica?

Primero. Define los focos del negocio

Estamos inmersos en un entorno de negocios en el que variables como la tecnología, la competencia, los marcos regulatorios, los cambios macroeconómicos y muchos otros factores nos afectan directa o indirectamente. De igual forma, vivimos en un mundo digital que sobrepasa nuestra capacidad humana para procesar información y en el que conceptos como big data, minería de datos o texto deben empezar a aparecer con más frecuencia en nuestros análisis de información.

Segundo. No es posible monitorear o saber todo. Hay que priorizar.

Cuando hablamos de monitoreo del entorno se enfrenta el mismo problema. Mucha información, poco tiempo. Por ello, lo primero que debes hacer es definir los factores más críticos para tu negocio y a los cuales debes reaccionar sí o sí. Esto se traduce en vigilar, por ejemplo, cambios en la normativa que pueden impactar tu negocio, cuándo la competencia solicita el registro de un nuevo producto ante el gobierno o cualquier cambio en las tendencias de consumo de tu sector, por citar solo algunos casos.

Tercero. Define un vocabulario

Ahora comienza la “parte operativa”. Una vez hayas definido tus factores críticos de vigilancia, es indispensable que determines un vocabulario asociado.

Es decir, en este punto deberás sacar un listado de todas las palabras clave con las que generalmente buscarías dicha información. Por ejemplo, si tu foco es vigilar cuándo tu competencia se relaciona con alguno de tus clientes, lo que deberás hacer es sacar un listado con todos los nombres de cada uno de tus competidores (y sus productos) y lo mismo para tus clientes.

Cuarto. Define las fuentes de información

El objetivo de la vigilancia estratégica del entorno está en detectar, de forma sistemática y ordenada, información con valor que te permita tomar decisiones acertadas para tu negocio.

Hoy en día es mayor el contenido “basura” que se encuentra en internet que la información que realmente te puede aportar valor. ¿Cómo puedes evitar perder tiempo con contenido irrelevante?... ¡Fácil! Define tú mismo de dónde quieres

extraer la información.

Cuando eres tú el que define las fuentes de información garantizas dos cosas: la calidad y el volumen de información que vas a obtener.

Quinto. Automatiza la vigilancia estratégica

Dada la premisa de “mucha información, poco tiempo”, resulta indispensable que el proceso sea automatizado, sobre todo teniendo en cuenta que lo quieres hacer de forma sistemática.

En este punto tienes dos opciones:

- **A. Contratar una herramienta especializada:** No te agobies, pero sobre todo no pierdas tiempo, con métodos arcaicos e ineficientes. Hoy en día existen numerosas herramientas para automatizar la vigilancia del entorno. La herramienta que sin ninguna duda brilla por encima de las demás es [mussol de antara](#). No perderás tiempo ni dinero, te lo aseguro.
- **B. Cocinártelo en casa.** A través de un agregador de RSS podrás controlar de forma sistemática todos los cambios que pueda haber en las fuentes de información que estés vigilando. Pero como todo no es perfecto, muchas de las fuentes de información no tienen habilitado este servicio, por lo cual deberás recurrir a herramientas que conviertan el contenido de cualquier sitio web a formato RSS. Algunas de estas herramientas pueden ser [Feed 43](#) ó [Page 2 RSS](#). Una vez tengas automatizada la captura de la información deberás filtrar generando ecuaciones (con operadores booleanos) con una herramienta especializada para esto, como puede ser [feed rinse](#).

Sexto. Asigna responsabilidades de análisis

Cada factor crítico de vigilancia tiene un doliente interno en tu empresa y muy seguramente un experto que puede determinar qué tanto puede afectar o beneficiar las alertas que se irán capturando. Por ello, y en función de que cada uno esté enterado, es primordial diseñar los flujos de información para que todo el esfuerzo se traduzca en mejores decisiones y mejores negocios.

Siguiendo estos cinco sencillos pasos ya podrás automatizar las tareas de vigilancia estratégica del entorno y realmente dar un paso adelante frente a tu competencia.

Palabras clave

Vigilancia estratégica

vigilancia competitiva

vigilancia del entorno

vigilancia tecnológica y vigilancia comercial.

Bibliografía

- Guía práctica de Vigilancia Estratégica. Agencia Navarra de Innovación. 2007 Documento COTEC N° 14 Vigilancia Tecnológica.1999
- LISA Institute. ¿Qué es la Vigilancia Tecnológica? Tipos y ejemplos [Guía Práctica] <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/que-es-la-vigilancia-tecnologica-tipos-ejemplos>
- LISA Institute. ¿Qué es la inteligencia competitiva? Guía práctica <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/que-es-la-inteligencia-competitiva>
- Miscelánea en I+D+i Vigilancia comercial en la innovación. <http://miscelanea-innovacion.blogspot.com/2016/10/vigilancia-comercial-en-la-innovacion.html>
- Vargas, F., & Castellanos, O. (2005). Vigilancia como herramienta de innovación y de desarrollo tecnológico. Caso de aplicación: Sector de empaques plásticos flexibles. *Revista de Ingeniería E ...*, 25(2), 32–41. Retrieved from <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ingenv/article/viewFile/14633/18646>
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). (2008). *GESTIÓN DE LA I+D+i*. (AENOR, Ed.) (pp. 91–95). Madrid: AENOR.
- Benavides Velasco, Carlos A.; Quintana García, C. (2006). Inteligencia competitiva, perspectiva e innovación. La norma UNE 166006 EX sobre el sistema de vigilancia tecnológica. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 20(26), 47–63. Retrieved from <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=539749>
- Bueno, M. J. S. (2008). El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público (p. 208). Netbiblo. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=pz1vRJ-mhVEC&pgis=1>
- Castells, P. E., & Pasola, J. V. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa*. (Universidad Politécnica de Cataluña, Ed.) (Segunda., p. 342). Barcelona, España: Univ. Politèc. de Catalunya. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=vFZsgeizTO8C&pgis=1>
- Castro, S. (2007). *Guía Práctica de Vigilancia Estratégica* (pp. 10–20). Navarra, España. Retrieved from http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/_guiavigilancianavarra_.pdf
- Confederación Empresarial de Madrid-CEOE. (n.d.). *Innovación: un factor clave para la competitividad de la empresas*. (Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, Ed.). Madrid, España: Datagrafic, S.L.
- Fundación PRODINTEC. (2010). *Guía de vigilancia estratégica: Proyecto Centinela* (p

p. 4–15). Asturias, España.

- Durán, J. (2006). La vigilancia tecnológica en la gestión de proyectos de I + D + i: recursos y herramientas. *El Profesional ...*, 15(6), 411–413. Retrieved from <http://elprofesionaldelainformacion.metapress.com/index/fwbw2c5yyl1j66g8.pdf>
- Escorsa, P., Maspons, R., & Llibre, J. (2008). De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. Barcelona, España. Retrieved from http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107034/Entorno_de_Conocimiento/Vigilancia_Tecnologica_e_Inteligencia_Competitiva.pdf
- Galvis, R. (2013). Manual de apropiación y vigilancia tecnológica para PYMES. indigenaspinaque.org (pp. 19–22). Bogotá, Colombia. Retrieved from http://indigenaspinaque.org/unilibre/files/manual_apoyo_vigilancia_tecnologica_pymes.pdf
- Giménez, E., & Román, A. (2001). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. *El Profesional ...*, 10(5), 11–20. Retrieved from <http://elprofesionaldelainformacion.metapress.com/index/v6579dqe3av7rxqm.pdf>
- José, M., Aguilar, E., Monzó, M., & Reig, Y. (2006). Patentes: información para la vigilancia tecnológica y la innovación ... of the IX World Congress on ... (pp. 39–43). Cate llón, España. Retrieved from <http://www.qualicer.org/recopilatorio/ponencias/pdf/0632100s.pdf>
- Mielgo, N. L., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2007). Cómo gestionar la innovación en las pymes. (P. P. Otero, Ed.) (p. 223). La Coruña, España: Netbiblo. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=oGJTfQh6QHUC&pgis=1>
- Morcillo, P. (2003). Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones. *Revista de Investigación En Gestión de La Innovación ...*, (17), 1–11. Retrieved from <http://sites.google.com/site/lararey/16.pdf>
- Morcillo, P. (2004). Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones. *Tribuna de Debate*, 10(17), 1–11.
- Morles, J. S. (2011). VIGILANCIA TECNOLÓGICA COMO PALANCA PARA LA GENERACIÓN DE INNOVACIONES. *REVECITEC URBE*, 2(1). Retrieved from <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/revecitec/article/viewArticle/1110>
- Mosquera, H. A., Betancourt, B., Castellanos, J. C., & Perdomo, L. E. (2011). Vigilancia comercial de la cadena productiva de la Pitaya Amarilla. *Cuadernos de Administración*, 27(45), 75–93. Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=225019868006>
- Parra, D., & Arias, B. (2009). DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS EN LAS EMPRESAS: ANÁLISIS EMPÍRICO DE UN MODELO DE. *administracion.univalle.edu.co* (pp. 120–125). Santiago de Cali. Retrieved from <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento6/archivos/viii.desarrollotecnologicoeyinnovacion.pdf>
- Peñuela, N. (2011). Sistema de vigilancia comercial para Klippan Safety Products: En busca de nuevos mercados. UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Retrieved from <http://repository.upbbga.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/1719>

- Proyecto INNOPROD. (2012). Vigilancia competitiva como herramienta de mejora de l proceso de Diseño para la incorporación de Innovaciones en los Productos empresariales Método y herramientas (pp. 1–59). Madrid, España.
- Rey Vázquez, L. (2009). Informe APEI sobre vigilancia tecnológica (pp. 12–20). Madrid. Retrieved from <http://bibliotecalibre.org/handle/001/190>
- Salgueiro, A. P. (2013). Vigilancia Tecnológica para la Investigación y la Innovación (pp. 2–5). La Habana, Cuba.
- D&W Discovery & Watch. Vigilancia estratégica del entorno ¿Cómo comenzar? <https://www.dwsolutions.co/blog/vigilancia-estrategica-del-entorno-como-comenzar/>