



VIGILANCIA, INTELIGENCIA Y PROSPECTIVA

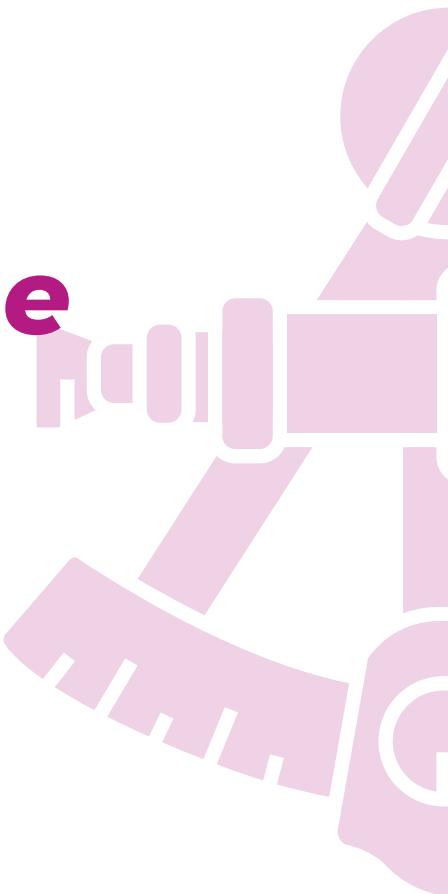
**Reflexiones para su implementación
en las organizaciones**



Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación

“No hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va”

Séneca

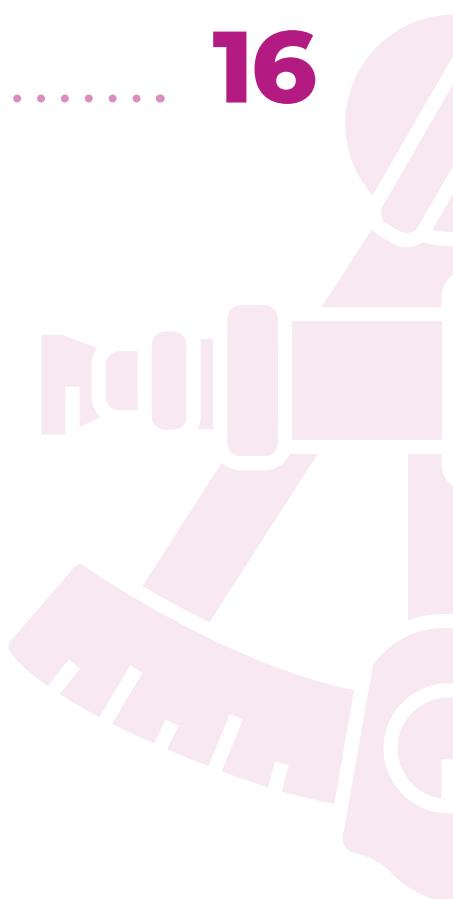


Este documento recoge reflexiones para la implementación de actividades de VIP en las organizaciones, y se ha elaborado teniendo en cuenta los resultados y conclusiones de las sesiones llevadas a cabo en 2019, a partir de los siguientes contenidos:

- Experiencias prácticas desde la vigilancia a la prospectiva compartidas por empresas grandes o tractoras, y pymes de distintos sectores.
- Dinámicas para identificar la aportación de este tipo de actividades, así como las dificultades y necesidades detectadas para su implementación en las organizaciones.
- Resultados del cuestionario con el que las organizaciones asistentes a las sesiones han podido conocer en qué fase del ciclo VIP se encuentran.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
PROCESO DE VIGILANCIA, INTELIGENCIA Y PROSPECTIVA.....	7
FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE VIP	12
SESIONES 2019 “DE LA VIGILANCIA A LA PROSPECTIVA”.....	16



INTRODUCCIÓN

1

El entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo en el que nos encontramos (Entorno VUCA¹), y la **velocidad y aceleración** a la que se están produciendo cambios a nivel global, requieren mirar más allá e imaginar lo que podrá ser.

No se trata de preguntarse cómo va a ser el futuro, sino de preguntarse cómo queremos que sea, pasando de ser un sujeto pasivo, a un sujeto activo. Hoy más que nunca, necesitamos **estar al tanto de lo que ocurre a nuestro alrededor**, identificar señales y traducirlas, para poder seguir siendo competitivos en el futuro. La **información** relevante se ha convertido en elemento **clave para la competitividad** de las organizaciones y los territorios.

Por este motivo tenemos que ser capaces de **captar y analizar la información relevante de forma ágil, para tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno y crear y aprovechar las oportunidades**. No podemos limitarnos a dejarnos llevar o interpretar los cambios para adaptarnos a ellos. Tenemos que anticiparnos y transformarnos a través de la innovación.

El proyecto “**De la vigilancia a la prospectiva**”, en adelante VIP, se enmarca en el objetivo de Innobasque de “Incorporar la prospectiva de forma sistemática en las políticas de CTI y en los procesos de innovación en las organizaciones vascas”. Este objetivo se despliega a través de 2 líneas de actuación. Por un lado, hacemos prospectiva, y por otro lado queremos que

otros hagan prospectiva, para lo que trabajamos en extender la cultura de prospectiva para que las organizaciones la incorporen en las políticas y procesos de innovación.

Dentro de la segunda línea de actuación surge el proyecto VIP, con el **objetivo de que todas ellas avancen en el ciclo de la vigilancia, inteligencia y prospectiva**.

La **primera fase del proyecto** surge con el objetivo de **sensibilizar a las organizaciones vascas acerca de la importancia de mirar al futuro**, y que tomen conciencia sobre VIP como actividades clave para innovar y mejorar su competitividad y sostenibilidad futura. Para ello se han llevado a cabo una serie de sesiones con experiencias prácticas de empresas, y se ha lanzado un cuestionario para conocer en qué fase del ciclo VIP se encuentran las organizaciones en Euskadi.

El análisis de estos cuestionarios permitirá a Innobasque, junto con las organizaciones participantes en las sesiones, diseñar la **segunda fase del proyecto**, cuyo objetivo principal es **acompañar a las organizaciones socias de Innobasque que así lo deseen, en su avance en el ciclo de la vigilancia a la prospectiva**.

¹También conocido como TUNA (*turbulence, uncertainty, novelty, and ambiguity*), o VI2CA2S (*volátil, incierto, inmediato (inmediatez), complejo, ambiguo, acelerado, simultaneidad de disparidades*).

PROCESO DE VIGILANCIA, INTELIGENCIA Y PROSPECTIVA

2

Para que las actividades de vigilancia, inteligencia y/o prospectiva sean de valor para una organización, es necesario que se aborden como un proceso consciente, ordenado y sistemático, y que el objetivo del ejercicio esté claro.

La **vigilancia** es el proceso de recogida, transformación, valoración y distribución de la información. La toma de **decisiones** en base a esta información transforma la vigilancia en **inteligencia**. El conocimiento adquiere valor real cuando sirve para tomar decisiones, es decir, cuando lo transformamos en inteligencia competitiva.

Finalmente, hablamos de **prospectiva** cuando estas decisiones y la definición de actuaciones se orientan con una visión de futuro compartida a medio y largo plazo. Se trata de un ejercicio más ambicioso, ya que el tratamiento de la información para la definición de posibles futuros que queremos alcanzar va más allá del análisis y valoración de la información, ya que **combina la evidencia con elementos como la intuición, imaginación y emoción**.

79,2%

El 79,2% de las organizaciones no considera que las actividades de prospectiva sean exclusivas de las grandes empresas; a pesar de ello la mayoría de las que las realizan, son organizaciones de más de 250 trabajadores.

La disposición e interés de las organizaciones para realizar actividades de prospectiva es alta.

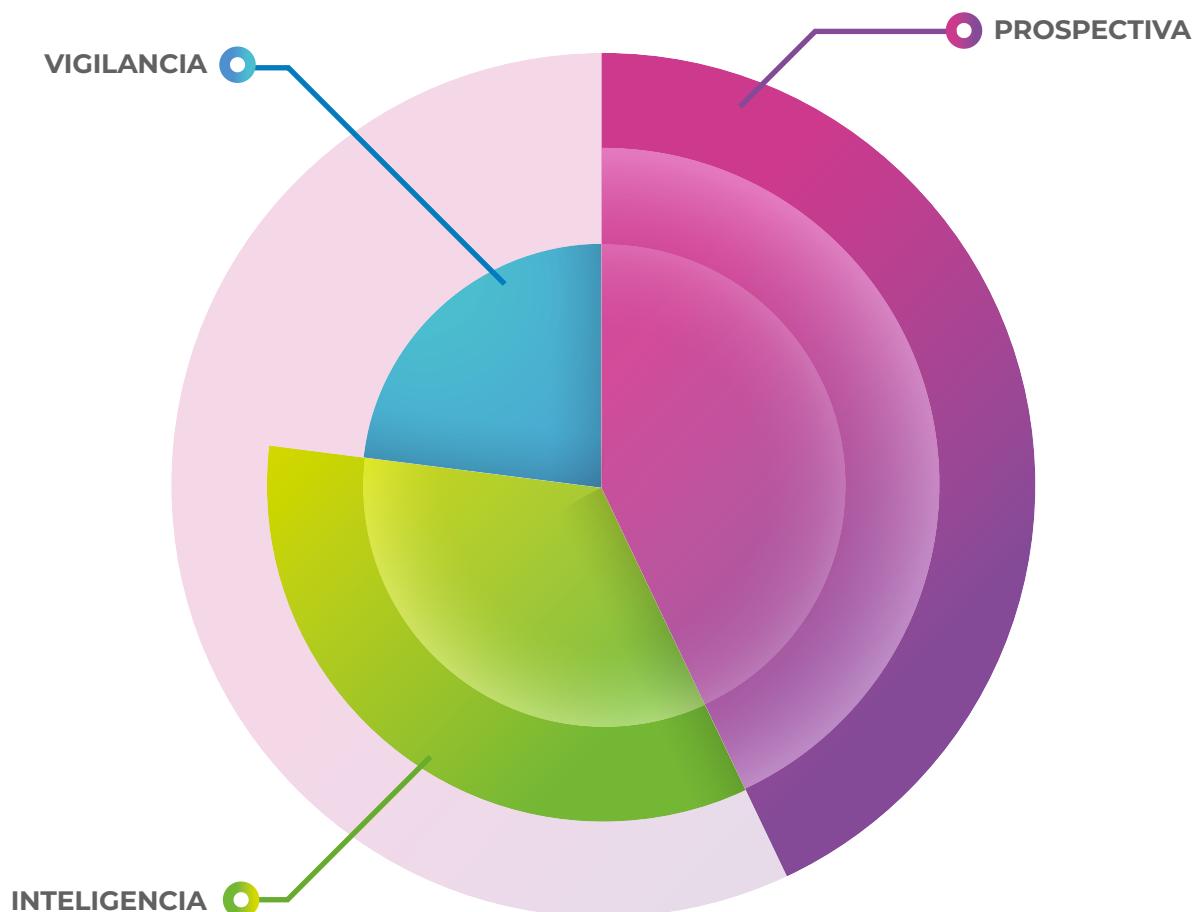
Fuente: Cuestionario VIP 2019
(Innobasque)



Estos conceptos están estrechamente ligados. Cuando hacemos inteligencia, también hacemos vigilancia. Y cuando hacemos prospectiva, inevitablemente también hacemos inteligencia y vigilancia. Es importante resaltar en este sentido que no se trata de un proceso lineal, en el que la vigilancia

de un tema concreto tiene una relación directa con la actividad de inteligencia o prospectiva. Debido precisamente al entorno cambiante, la vigilancia deberá revisarse periódicamente para responder a los retos concretos que van surgiendo de la estrategia. (Figura 2.1).

Figura 2.1: Actividades de VIP



El hecho de que las organizaciones dispongan de **información relevante, en el momento oportuno, y que permita tomar las decisiones más adecuadas**, implica tener sistematizado un proceso para gestionar la información relevante. La información es poder siempre y cuando se entienda como elemento clave para el conjunto de la organización, es decir, para dar respuesta a sus objetivos. Para ello el proceso de VIP deberá ser ágil y ajustado a las necesidades e idiosincrasia de la organización.

67,7%

El 67,7% de las organizaciones reconocen que la gestión de datos, información y conocimiento, una vez analizados, son necesarios para la toma de decisiones.

67,7%

El 67,7% de las organizaciones almacenan de manera constante y formal la información en alguna base de datos o sistema informático accesible a la organización.

52,1%

El 52,1% de las organizaciones cuenta con algún procedimiento o responsable de gestionar esta información y su difusión.

La vigilancia del **entorno** es un aspecto crítico para las organizaciones. En general éstas se centran en vigilar el **entorno más cercano, también llamado transaccional**, compuesto por el mercado, clientes, proveedores y competidores, la tecnología, etc. Pero es necesario prestar atención también al **entorno más lejano o PESTE** (Político-Económico-Social-Tecnológico-Medioambiental). Las organizaciones deberán vigilar no sólo lo conocido, sino también indagar en lo desconocido, como compe-

tidores que pueden surgir de sectores diferentes a los nuestros, para detectar los denominados cisnes negros o señales difusas, entre otros.

Todo ello permitirá **identificar tanto riesgos como oportunidades, y definir y reorientar la estrategia** general de la organización, y definir e implementar estrategias y tácticas concretas, así como **desarrollar proyectos**.

Adelantarnos a los **movimientos del mercado** y responder con soluciones, es otra de las grandes motivaciones de VIP, que favorecerán desarrollos de I+D, mejoras de enfoque de los productos, y la generación de innovaciones. En este entorno los **stakeholders** juegan asimismo un papel relevante. Es necesario conocer qué están haciendo nuestros competidores, estar al día de nuevas alianzas y sinergias entre empresas y organizaciones que no tienen que ser necesariamente del mismo sector, y que pueden resultar en nuevos **competidores**, o qué nuevas ideas triunfan entre los **clientes**. Pero, además, hay que mirar a estos agentes con visión de futuro, para aspirar a no ser únicamente seguidores, sino adelantarse a sus necesidades y liderar las innovaciones y transformaciones en los sectores. El conocimiento y capacitación sobre las **tecnologías** más relevantes de nuestro ámbito es también un elemento clave, así como estar al tanto de normas y potenciales impactos debidos al marco regulatorio aplicable.

Las organizaciones reconocen la importancia de conocer los cambios que se producen en el entorno, y valoran de forma alta principalmente los siguientes ámbitos:

Clientes (**91,7%**);

Productos y/o Servicios (propios y sustitutivos) (**83,3%**);

Mercados (actuales y futuros) (**80,2%**);

Tecnologías (propias y sustitutivas) (**80,2%**).

Para ello es necesario que la vigilancia se centre en **elementos del presente y pasado**, lo que favorecerá el conocimiento sobre nuestro posicionamiento actual, y tener así la capacidad de conocer en qué aspectos deberemos innovar para avanzar hacia el futuro. Se trata no sólo de elementos externos a la organización, sino también del análisis de los datos existentes en la organización, por lo que el *business intelligence* cobra especial importancia. Pero, además, también deben vigilarse elementos de **futuro**, de largo plazo. Se trata por lo tanto de garantizar **ejercicios de explotación y exploración**.

Finalmente, no debemos olvi-

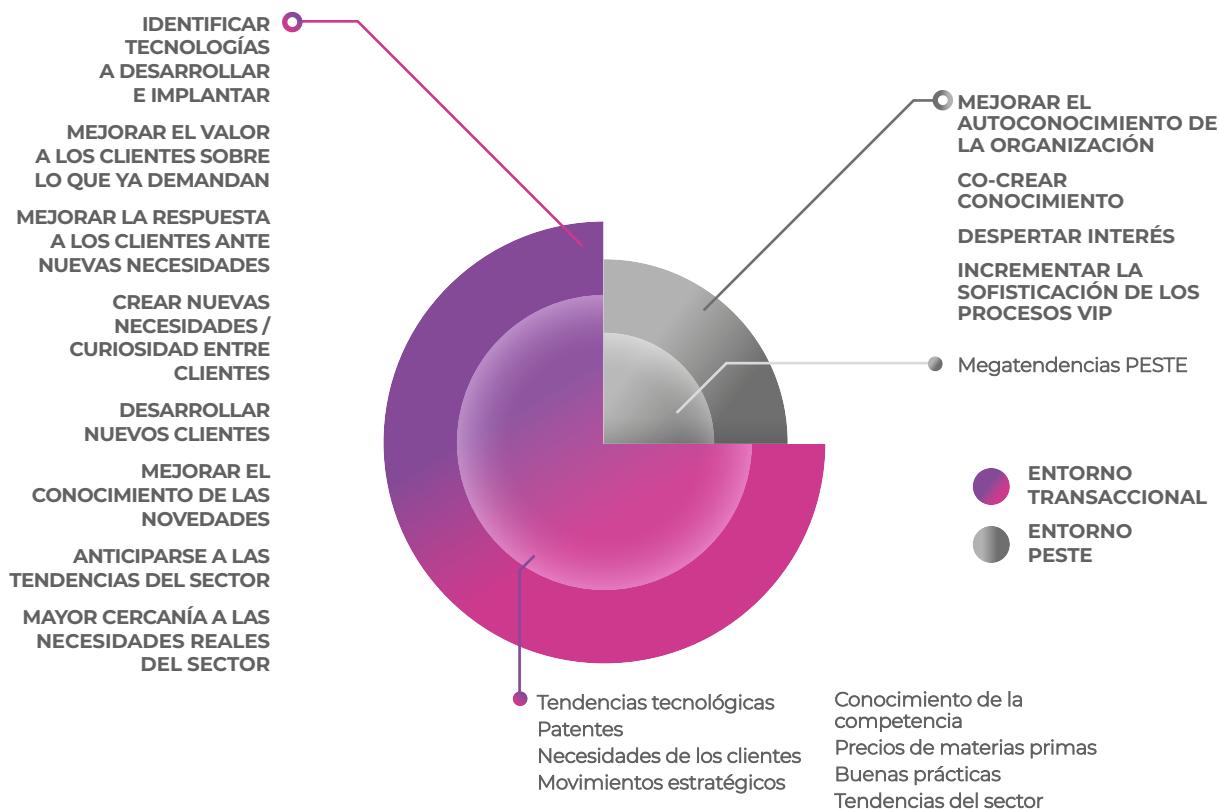
dar que debido a los cambios que se producen en el entorno, así como a la necesaria alineación con la estrategia de la organización, debemos **revisar periódicamente los ámbitos y las fuentes de vigilancia**, es decir, revisar nuestro “plan de vigilancia”.

En las dinámicas realizadas en las 8 sesiones VIP organizadas por Innobasque junto a entidades socias, las personas participantes han expuesto, según su experiencia, cuáles son los **ámbitos principales sobre los que las organizaciones recogen y trabajan la información, y cuáles son los resultados que de ello se derivan**. A partir de estos inputs, se ha elaborado la figura 2.2, que recoge estos

elementos de forma estructurada.

El círculo interior refleja dichos ámbitos. En este sentido, las personas participantes han considerado que en términos generales tres cuartas partes de la vigilancia se realiza sobre aspectos relacionados con el entorno más conocido o transaccional, compuesto en este caso por el mercado en el que se opera, la competencia, los clientes y las tecnologías. Mientras que el entorno más lejano, ocupa una cuarta parte de la vigilancia. Por su lado, el círculo exterior refleja para qué estamos vigilando en esos ámbitos; es decir, qué resultados se derivan.

Figura 2.2: Recogida y tratamiento de la información, y sus resultados



Fuente: Elaboración propia a partir de las dinámicas realizadas en las sesiones VIP 2019 (Innobasque)

Un elemento crítico de la aplicación de actividades de VIP, dado que se trata de procesos de aprendizaje y co-creación de conocimiento para la acción, es la **necesidad de actuar sobre distintos elementos dentro de la propia organización**, como son las **personas, la cultura, la gobernanza, los procesos o las colaboraciones**.

la gobernanza, los procesos o las colaboraciones. Estos ajustes o exigencias tendrán asimismo una serie de efectos sobre la organización, en un círculo virtuoso.

Cada uno de estos elementos quedan reflejados en la figura 2.3. El círculo interior

recoge sobre qué elementos es necesario actuar en los distintos ámbitos de la organización (personas, procesos, cultura, gobernanza y colaboración), y el exterior, qué conseguimos al actuar sobre ellos, y que son extensibles más allá de VIP.

Figura 2.3: Requerimientos para avanzar en VIP y resultados en la gestión interna de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de las dinámicas realizadas en las sesiones VIP 2019 (Innobasque)

La puesta en valor de los distintos análisis realizados a partir de la información, requiere que se difunda dentro de la organización, y que llegue a la/s persona/s adecuada/s en el momento oportuno de forma que se pueda trabajar sobre ella.

Cuanto más avanzamos en las fases VIP, los resultados sobre los elementos de la gestión interna de la organización son de mayor calado. Así, a mayor sofisticación de la actividad, mayor es el **impacto positivo en los resultados generales de la organización**

gracias a una mayor capacidad de anticiparse a los cambios a través de una cultura innovadora. Estos resultados se traducen principalmente en un crecimiento/desarrollo sostenible-inteligente, una mayor eficacia y eficiencia de la actividad, mejora continua, generación de ventajas competitivas, mayor retorno de las inversiones, mejora de la rentabilidad, o éxito en clave de beneficio.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE VIP

Aunque las motivaciones, beneficios, dificultades o exigencias pueden variar en función de distintos factores como la actividad específica, el sector, el tamaño, el grado de internacionalización, o la madurez de la organización, hay una serie de claves comunes en la incorporación de la actividad VIP.

LAS ACTIVIDADES VIP, DEBEN ESTAR ALINEADAS CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Todo proceso que se plantea en una organización ya sea más o menos sofisticado, debe tener muy claro el **para qué**; qué queremos vigilar, y con qué objetivo. Las actividades de VIP deben estar alineadas con la estrategia de la empresa, y por lo tanto con las estrategias y planes que

de ella se derivan.

Los ejercicios de VIP se determinan a partir de dichas estrategias, y ello requiere anticiparse y reflexionar, para priorizar, reorientar e innovar. Pero el papel de VIP en relación con la estrategia de una organización es bidireccional, ya que los ámbitos sobre los que vigilar y actuar se revisan y redefinen para responder a los retos específicos que surgen de la estrategia.

56,3%

El 56,3% de las organizaciones reconocen realizar actividades de VIP alineadas con los ejes estratégicos de la organización.

75,1%

El 75,1% de las organizaciones que cuentan con una Estrategia I+D+i (establecida o en proceso) desarrollan actividades de prospectiva de manera continuada o intermitente.

Fuente: Cuestionario VIP 2019 (Innobasque)

Se trata de detectar señales que puedan inducir o adelantar cambios, **identificar oportunidades, detectar retos de futuro** para anticiparnos y generar ideas y propuestas que alimenten la estrategia, el plan de I+D+i, el modelo de innovación, y también en líneas de conocimiento a largo plazo y proyectos estratégicos, e incluso en nuevas tecnologías y modelos de negocio. Las actividades de VIP facilitarán, asimismo, tomar decisiones para dejar de desarrollar productos, tecnologías o servicios, y por lo tanto evitar dedicar esfuerzos a iniciativas menos prometedoras.

ES NECESARIO EL LIDERAZGO E IMPLICACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO.

Para que una organización implante actividades de VIP, una de las primeras cuestiones a resolver es hacer que la organización lo entienda como una herramienta indispensable para la toma de decisiones. Pero dado que es muy difícil tener un retorno cuantificable de estas actividades en el corto y medio plazo, o realizar una trazabilidad directa entre la dedicación y el retorno, es necesaria además la implicación del equipo directivo. Debe considerarse una prioridad, y para ello la dirección deberá ejercer un claro apoyo y liderazgo.

91,6%

El 91,6% de las organizaciones donde la gerencia o dirección promueve una cultura de análisis, utilización y difusión de datos, información y conocimiento, realizan actividades para la gestión de datos e información sobre factores clave de la empresa.

83,4%

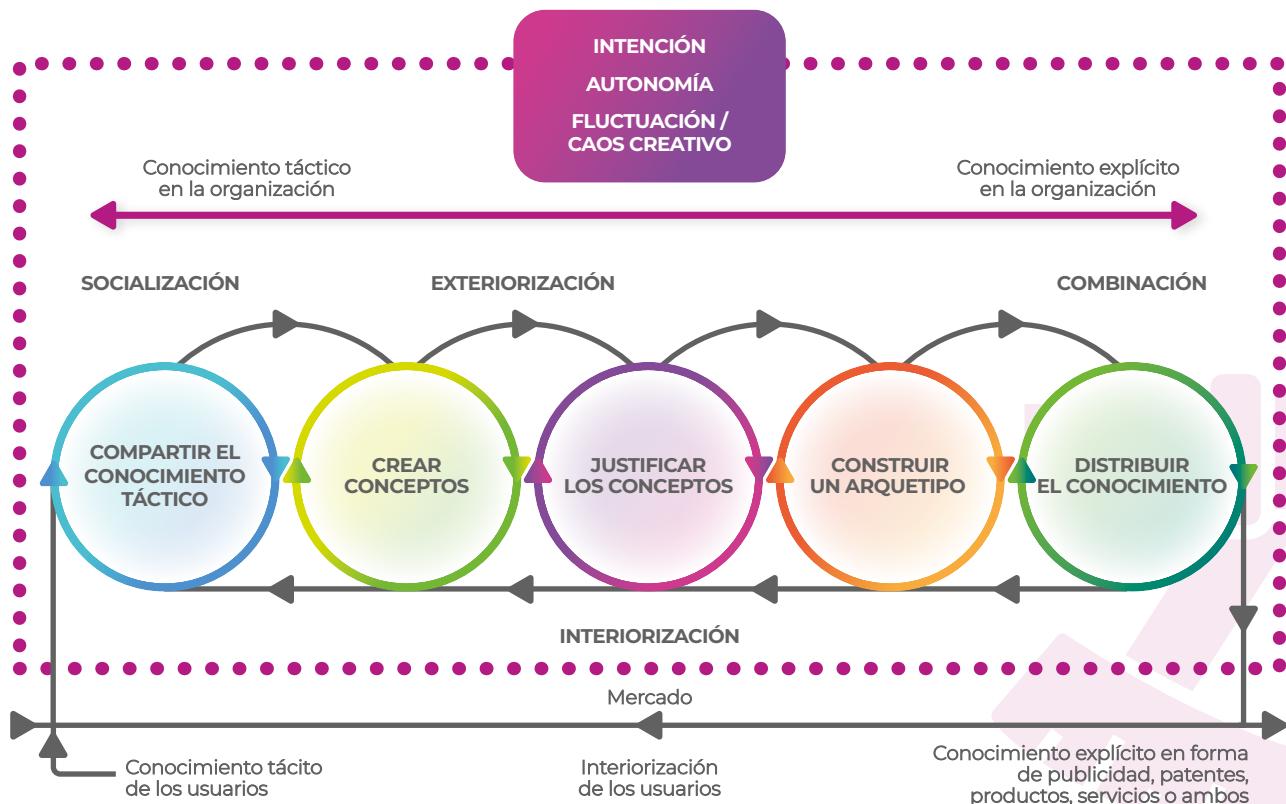
El 83,4% de las organizaciones donde la gerencia o dirección promueve una cultura de análisis, utilización y difusión de datos, información y conocimiento realizan actividades de prospectiva.

Fuente: Cuestionario VIP 2019
(Innobasque)

EXTENDER LAS ACTIVIDADES VIP A TODA LA ORGANIZACIÓN, CONSIDERANDO A LAS PERSONAS CLAVE A LO LARGO DEL PROCESO.

Para innovar, y también para vigilar, aplicar inteligencia a dicha información, o avanzar en la prospectiva, es necesario **generar una cultura que lo favorezca**. Es recomendable no tener una persona exclusivamente responsable para estas tareas. Se trata de procesos al servicio de otros procesos y objetivos, y por este motivo no deben permanecer aislados. Los equipos que hacen vigilancia o prospectiva tienen que estar vinculados a la toma de decisiones; podrán trabajar por separado, pero siempre integrados en la organización. Ello obliga a considerar las actividades completamente interiorizadas por las personas. En definitiva, la vigilancia, inteligencia y prospectiva deben favorecer e **impulsar que tanto el conocimiento tácito como el conocimiento explícito se comparan**. (Figura 3.1)

Figura 3.1: Modelo de cuatro fases del proceso de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999: 96.
“The knowledge creating company”.

El conocimiento tácito no puede ser comunicado a través de manuales o teorías. En lugar de ello, lo mejor es comunicarlo a través de la experiencia. Esto se puede lograr mediante el conocimiento de los empleados de la compañía, conocimientos que han adquirido a través de la experiencia y conocimientos vinculados a sus esquemas mentales, por ejemplo, actitudes y creencias².

Contar con una herramienta ofrece agilidad y eficiencia, pero **las personas son clave en todo el proceso**, desde la identificación y selección de fuentes de información, pasando por el filtrado y análisis, hasta la toma de decisiones. Para ello deben tener suficiente conocimiento sobre el ámbito de análisis. Pero además de criterio técnico, es preciso tener capacidad para delimitar el punto de inicio y de final de los análisis, así como criterio para hacer que la información sea gestionable.

Estos hechos hacen asimismo indispensable que las personas que realizan la labor de vigilancia tengan la suficiente autoridad para que sus ejercicios se tomen en consideración, y sean por lo tanto de utilidad para las fases de inteligencia y prospectiva. Finalmente, no debe olvidarse la necesidad de generar equipos multidisciplinares, que aportarán distintas visiones a la toma de decisión, y que además favorecerán la identificación de señales que serían más susceptibles de quedar ocultas a ojos de equipos compuestos por personas con los mismos conocimientos y capacidades.

En este sentido es importante el papel de los mandos intermedios, gerentes que participan activamente en la creación de conocimiento a través de una conversión en espiral que involucra tanto a los empleados de primera línea como a los de segunda línea, ya que sirven como estrategia que enlaza a los dos. Este sistema, es el más adecuado porque produce un entorno propicio para la creación de conocimientos tácitos. Es una integración de los modelos de gestión de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba que permiten la creación y la acumulación de conocimientos a nivel individual³.

52,1%

El 52,1% de las organizaciones cuenta con algún procedimiento o responsable de gestionar el mantenimiento, actualización y difusión de los productos resultantes del análisis, utilización y disseminación de datos, información y conocimiento.

56,3%

El 56,3% de las organizaciones asegura contar con personas preparadas y con las habilidades y conocimientos necesarios para el uso y explotación de datos e información.

La sensibilización sobre la importancia de implantar actividades VIP es por lo tanto vital en las organizaciones, así como lo es la capacitación para las personas involucradas.

^{2/3}Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1999: 96.
“The knowledge creating company”.

Fuente: Cuestionario VIP 2019
(Innobasque)

62,5%

El 62,5% de las organizaciones que participan en cursos de formación para el desarrollo de habilidades y capacidades, realizan actividades para la gestión de datos e información (identificación, almacenamiento, etc.) sobre factores claves de la empresa (clientes, proveedores, mercados, etc.).

61,5%

El 61,5% que participan en cursos de formación realizan actividades para el tratamiento, evaluación y análisis de los datos e información recopilados tomando en cuenta los ejes estratégicos definidos por la dirección.

59,4%

El 59,4% de las organizaciones que participan en cursos de formación desarrollan actividades de prospectiva (tecnológica, de mercado, social).

ASIGNAR LOS RECURSOS NECESARIOS A LA ACTIVIDAD Y OBJETIVOS QUE SE QUIERAN DESARROLLAR Y CONTAR CON UN PROCESO QUE PERMITA CAPTAR, ORDENAR, Y REVISAR LA INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES Y ACTUAR.

En ocasiones las organizaciones tienden a dedicar sus recursos a construir un sistema de vigilancia, sin tener en cuenta qué información necesitamos vigilar y se alejan de obtener la información que realmente es necesaria. Por ello es preciso ajustar los recursos destinados a estas actividades en función de las necesidades y capacidades de la organización, y apoyarse también en otras organizaciones que puedan ser complementarias.

Realizamos actividades de vigilancia, inteligencia y/o prospectiva para rebajar el nivel de incertidumbre de cara a la toma de decisiones. Y dado que esto requiere entregar información relevante procesada adecuadamente a la persona idónea en el momento oportuno y de forma sistemática, es preciso planificar, sistematizar la recogida de información, y hacer de ello un proceso vivo y eficiente. Lo importante es contar con un proceso ordenado y sistematizado para la recogida, análisis, filtrado y transmisión de la información, que sea ágil y permita tomar decisiones fundamentadas. Una

herramienta es un medio para trabajar la información de una forma óptima, pero no es el objetivo. Por ello, no debemos enamorarnos de la herramienta, sino adecuarla a las necesidades y objetivos de la organización, y facilitar mecanismos que generen una cultura de exploración. Por ello, en ocasiones una herramienta de software sencilla puede ser suficiente. Todo ello, garantizando la sostenibilidad de las actividades de VIP, independientemente de las personas que se dediquen a ellas.

NO CAER EN LA INFOXICACIÓN.

Es habitual comenzar a seguir un gran número de fuentes, y en consecuencia encontrarse con un volumen excesivo de información. Por ello es especialmente relevante realizar un ejercicio de focalización y filtrado, y analizar aquello que podemos gestionar.

DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES VIP DESPACIO Y CON ORDEN.

Debe ser una apuesta a largo plazo, y por ello, una vez tengamos un plan de hacia dónde vamos y cuáles son las áreas de mayor criticidad, es recomendable iniciar la vigilancia-inteligencia-prospectiva en algunos departamentos y procesos, y, una vez consolidadas, ir extendiéndolas al resto de la organización paulatinamente.

Fuente: Cuestionario VIP 2019
(Innobasque)



SESIONES 2019

“DE LA VIGILANCIA A LA PROSPECTIVA”

4

DETALLE DE LAS SESIONES:

Las sesiones se han celebrado en las sedes de 8 organizaciones de referencia, localizadas en comarcas distribuidas a lo largo del territorio, con el objetivo de facilitar el acercamiento del mayor número de empresas posible, ofrecer voz y protagonismo a las organizaciones socias de Innobasque que han actuado como anfitrionas, y mostrar casos prácticos de distintos sectores y tamaños de empresas. (Figura 4.1)

Figura 4.1. Detalle de las sesiones

Organizaciones anfitrionas	Pyme	Lugar y fecha
VELATIA	ADDILAN	BOROA (20/09/19)
KUTXBANK	INFORMÁTICA 68	DONOSTIA (30/09/19)
DANOBAT	ITS	ELGOIBAR (02/10/19)
CAF	ELAY	
AZARO FUNDAZIOA ⁴	AMPO	BEASAIN (02/10/19)
	COPRECI	MARKINA (03/10/19)
ERHARDT- SERIKAT	LEARTIKER	
	HERRERO ASOCIADOS	BILBAO (04/10/19)
	AB LABORATORIOS	
PETRONOR	PROTÓN ELECTRÓNICA	MUSKIZ (10/10/19)
VODAFONE	ADDIMEN BIZKAIA	ZAMUDIO (18/10/19)

⁴A pesar de no ser empresa tractora, Innobasque ha colaborado en esta sesión sobre la misma temática, organizada por Azaro Fundazioa.

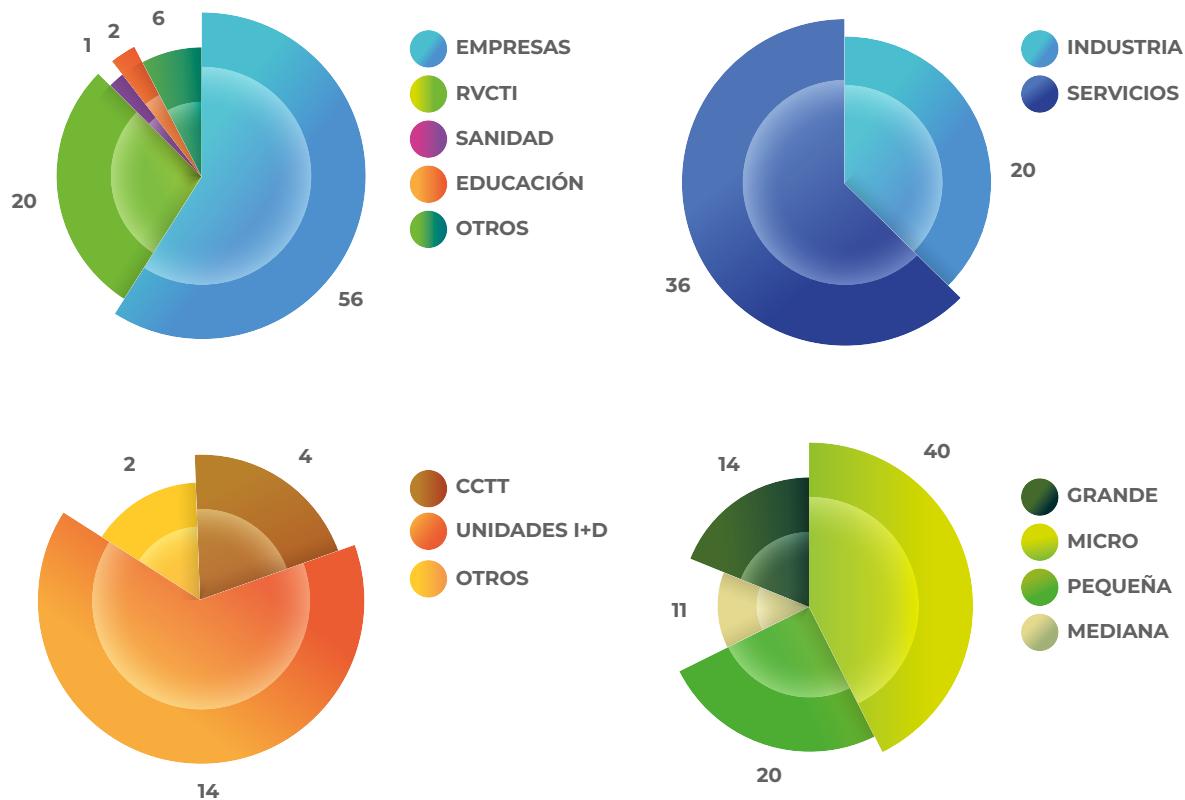
Fuente: Elaboración propia
(Innobasque)

En total han asistido a las sesiones 143 personas, lo que representa el 81,25% de las inscritas, pertenecientes a 85 organizaciones, 69 de ellas socias de Innobasque. (Figura 4.2).

La mayoría de las organizaciones asistentes han sido empresas, tanto del ámbito industrial como de servicios y principalmente de tamaño micro y pequeño.

Las organizaciones de la RVCTI que han asistido han supuesto el 23,5% y destacan, sobre el resto de tipologías, las Unidades de I+D empresariales.

Figura 4.2. Detalle de la asistencia a las sesiones



Fuente: Elaboración propia (Innobasque)

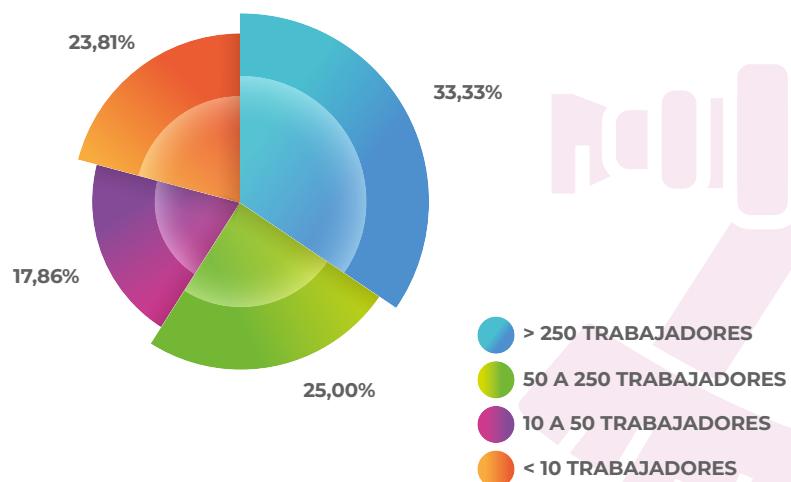
RESULTADOS GENERALES DE LOS CUESTIONARIOS:

Un total de 95 personas, pertenecientes a 84 organizaciones, han cumplimentado el cuestionario.

El 44,0% de las organizaciones que han realizado la encuesta tienen su sede en Bizkaia, el 45,2% en Gipuzkoa y el 4,8% en Álava.

El tamaño de las organizaciones que han realizado la encuesta se distribuye de la siguiente forma:

Figura 4.3. Tamaño de las organizaciones que han cumplimentado el cuestionario



Fuente: Elaboración propia (Innobasque)

Destacar, además, que los sectores en los que prioritariamente operan las organizaciones encuestadas son energía, automoción, máquina herramienta, aeronáutica y ferroviario.

Desde Innobasque se han definido las 4 fases en las que puede encontrar una organización en el ciclo de VIP.

01 **FASE AVANZADA**

Organizaciones, generalmente referentes en su sector, que cuentan con una planificación sistemática de los procesos de inteligencia a todos los niveles. Colaboran de forma activa con otras organizaciones para desarrollar e implementar innovaciones en sus procesos, productos y/o servicios, mejorando con ello su competitividad y posicionamiento en el mercado. Desarrollan actividades de perspectiva, favoreciendo su visión y dominio del entorno a corto, medio y largo plazo.

02 **FASE DE INTERMEDIA**

Organizaciones que realizan procesos de vigilancia e inteligencia de un modo sistemático, pero no a todos los niveles. Tienen un conocimiento y dominio de las principales novedades del entorno, pero no el detalle del mismo. Utilizan los datos e información recopilados para identificar

oportunidades y mejorar su competitividad. Además, presentan apertura a colaborar con otras organizaciones y compartir datos e información para el desarrollo de iniciativas.

03 **FASE DE PREPARACIÓN**

Organizaciones que desarrollan procesos de vigilancia e inteligencia de forma puntual. Conocen ligeramente los beneficios de contar con procesos sistemáticos de vigilancia e inteligencia, quieren seguir con el proceso de vigilancia e inteligencia, pero no saben cómo hacerlo.

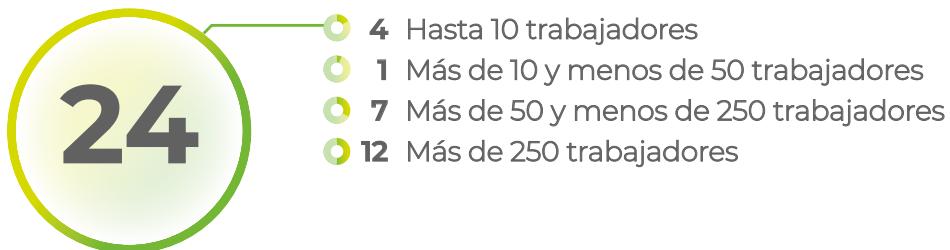
04 **FASE DE INICIACIÓN**

No realizan ningún tipo de vigilancia en ningún estadio, ni cuentan con un plan que la gestione, ni con procesos para gestionar la información. Desconocen las implicaciones que tiene para su organización no conocer el entorno, su evolución y cómo este afecta la competitividad de la misma.

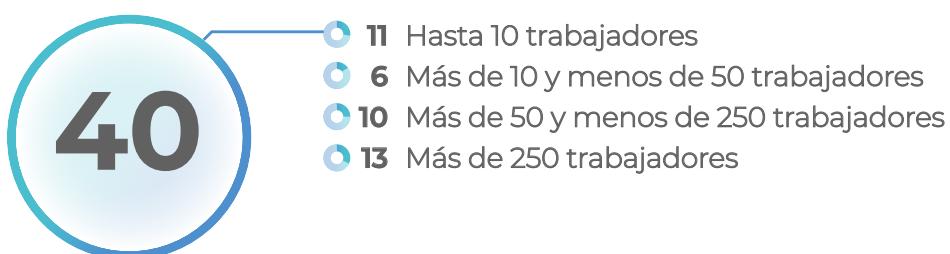
De acuerdo a los resultados de los cuestionarios, hay 24 organizaciones en fase avanzada y 40 organizaciones en fase intermedia. Finalmente, hay 15 en fase de preparación y 5 en iniciación. (Figura 4.4.)

Figura 4.4. Número de organizaciones en las fases VIP

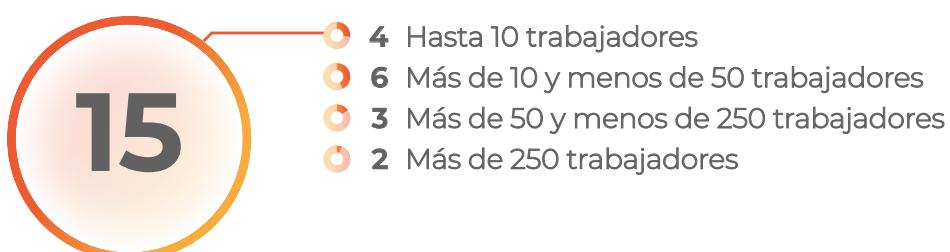
AVANZADA



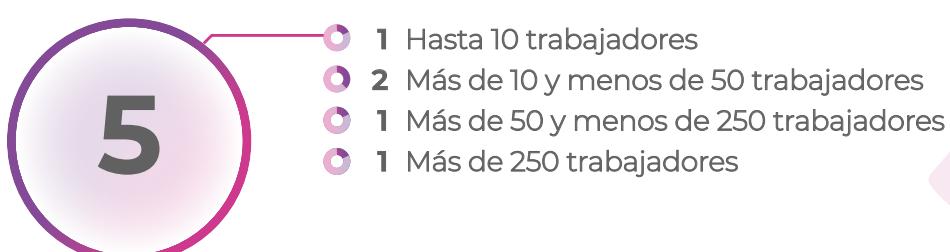
INTERMEDIA

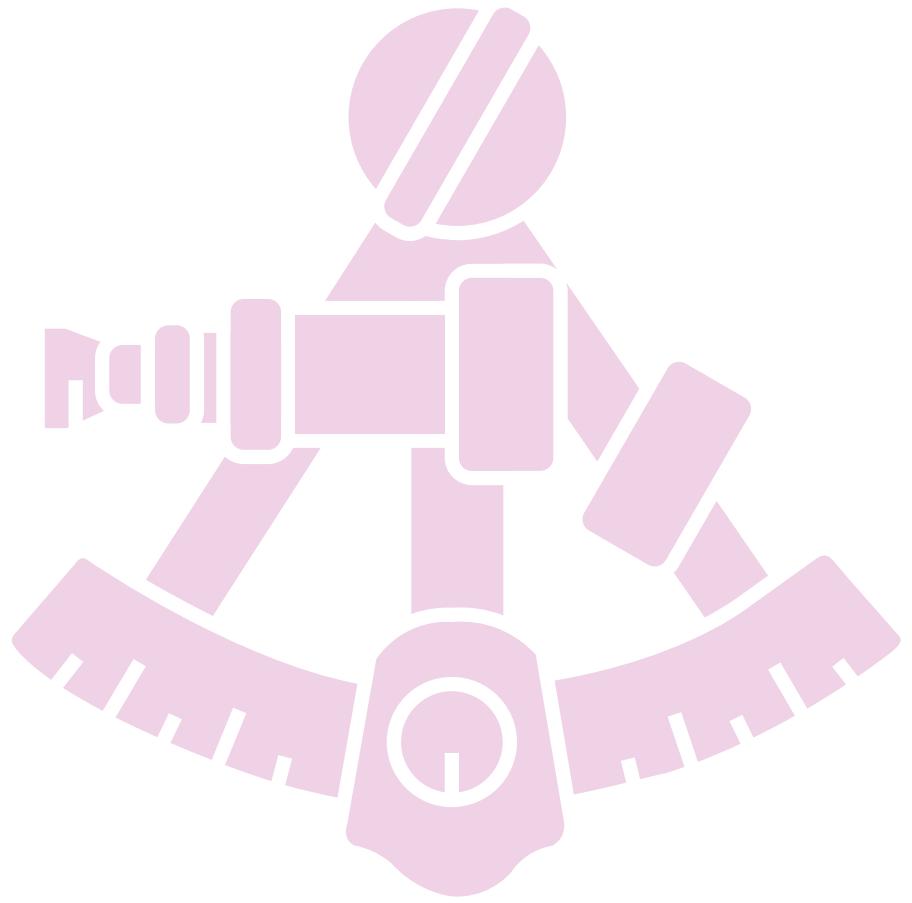


PREPARACIÓN



INICIACIÓN





Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación

Bizkaiko Zientzia eta Teknologia Parkea
- Laida Bidea 203 - 48170 Zamudio

Tel. +34 944 209 488

innobasque@innobasque.eus

www.innobasque.eus

