

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA

Máster en Gestión Estratégica de la  
Información y el Conocimiento en las  
Organizaciones

La inteligencia estratégica en el sector alimentario:  
el caso de la Cooperativa de supermercados  
Consum

Estudiante: Almudena García Mateu

Directora: Rosalia Casino Murciano

Trabajo de final de máster en Gestión  
Estratégica de la Información y del  
Conocimiento en las Organizaciones

La inteligencia estratégica en el sector alimentario:  
el caso de la Cooperativa de supermercados  
Consum

Estudiante: Almudena García Mateu

Directora: Rosalia Casino Murciano

*“Se puede perdonar ser derrotado,  
pero nunca ser sorprendido”*

Federico El Grande, rey de Prusia  
(S.XVIII)

## **AGRADECIMIENTOS**

No quisiera terminar mi etapa como estudiante de Máster en Gestión Estratégica de la Información y del Conocimiento en la Universitat Oberta de Catalunya, sin antes dedicar unas palabras de agradecimiento a todas las personas que han estado a mi lado apoyándome y guiándome en todo este proceso de aprendizaje:

A Sara Jiménez Rubio y a Carme Reverte Reverte, profesoras del máster, por descubrirme la disciplina de la Inteligencia Estratégica. Gracias por aportarme vuestros conocimientos y guiarme en el aprendizaje y comprensión de la misma. A Rosalía Murciano Casino, mi directora de éste trabajo, por tu paciencia, tus orientaciones y correcciones.

A todos los compañeros del máster, y a los demás profesores, por haber compartido buenos momentos y conocimientos. Ha sido una experiencia muy enriquecedora.

Y por último, y muy especialmente, a mi pareja y mi familia. Gracias por estar a mi lado cada día; por recordarme, en cada momento de agobio, lo bonito y positivo de cada paso que doy en la vida, y por confiar en mí.

Gracias a todos.

## ÍNDICE

1. RESUMEN .....	8
RESUM .....	9
2. PALABRAS CLAVE / PARAULES CLAU .....	11
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	11
4.1 Justificación de la elección de la metodología: .....	12
4.2 Justificación de la elección de la empresa: .....	12
5. INTRODUCCIÓN .....	13
5.1 Cambios sociales del siglo XXI .....	13
5.2 El consumo: tipología de de consumidores.....	13
6. MARCO TEÓRICO.....	14
6.1 La inteligencia estratégica como disciplina .....	14
6.2 Elementos que componen la Inteligencia estratégica .....	16
6.3 Perspectivas de la Inteligencia Estratégica .....	18
7. METODOLOGÍA .....	20
1) Selección de la muestra: .....	20
2) Definición de la unidad de análisis:.....	21
3) Fuentes de información: .....	21
4) El análisis de la información: .....	21
8. RESULTADOS .....	22
8.1 Definición de la entidad.....	22
8.2 Innovaciones en Consum Supermercados .....	22
8.2.1 Innovación en productos: .....	23
8.2.2 Innovación en los canales de distribución.....	25
8.2.3 Innovación en la estructura organizativa: .....	28
8.2.4 Innovaciones en procesos: .....	29
9. DISCUSIÓN.....	31
9.1 Casos de éxito .....	31
9.2 Comparativa entre los casos: .....	32
9.3 Limitaciones del estudio .....	33
10. RECOMENDACIONES: plan de desarrollo de un proceso de Inteligencia estratégica .....	34
10. 1 Identificar.....	34
10.2. Obtener .....	35
10.3 Analizar y validar .....	36

10.4 Difundir .....	36
10. 5 Usar .....	36
10.6 Proteger:.....	37
11. CONCLUSIONES: .....	38
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....	40



## 1.RESUMEN

En este trabajo se ha expuesto un estudio de caso que explica cómo una cadena de supermercados valenciana, ha decidido implementar la innovación, como parte de la estrategia de negocio, para responder a los cambios y demandas del mercado y de los clientes. Unas demandas basadas en productos para consumir en la calle, que nos ayuden a cuidar nuestro organismo y que a la vez sean económicos y cómodos de llevar.

Además, en el segundo bloque del trabajo se explica la disciplina de la inteligencia estratégica, haciendo un recorrido por sus puntos fuertes: la definición, su origen, los elementos que la componen (herramientas, conocimiento y entorno), y su diferencia con términos como vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva y planeación estratégica.

Estas innovaciones, que comentábamos al principio, son de cuatro tipos: innovaciones en productos, en la estructura organizativa, en procesos, y por último en los canales de distribución.

Las innovaciones en productos se fundamentan en una mejora en el diseño del empaquetado del producto, y en una recomposición de los productos naturales, para cuidar sus propiedades, su aspecto y conseguir así la compra final por parte del cliente. Las innovaciones en estructura organizativa pretenden aumentar y favorecer las relaciones personales entre los trabajadores y socios de la cooperativa. Por eso, han creado un portal del empleado. En cuanto a los procesos, se ha creado un sistema de colas remoto para agilizar los procesos de espera y compra de los productos. Y así crear sentimiento de satisfacción en los clientes. Y en cuanto a los canales de distribución, se ha ampliado el canal de venta de productos con la creación de una tienda online.

Todas estas innovaciones se presentan en vistas de algunos casos de éxito de Gran Bretaña y España, las cuales han servido como referencia.

En la novena parte del trabajo, como recomendación, se explican las fases que toda empresa debería seguir, si quiere implementar un proceso de



inteligencia estratégica en su empresa, con garantías de éxito. Estas fases se corresponden con las establecidas en la Guía Metodológica de Práctica de la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, propuesta por Fernando Palop Marro y José Fernando Martínez, en 2012.

Por último, el trabajo se cierra con las conclusiones, las referencias bibliográficas y el índice de ilustraciones.

---

## **RESUM**

En aquest treball, s'ha exposat un estudi de cas, que explica com una cadena de supermercats valenciana ha decidit implementar la innovació, com a part de la seua estratègia de negoci, per a respondre als canvis, les demandes del mercat i dels clients. Unes demandes basades en productes per a consumir al carrer, que ens ajuden a cuidar el nostre organisme, i que al mateix temps, siguen econòmics i fàcils per portar.

A més, al segon apartat del treball s'explica la disciplina de la intel·ligència estratègica, posant l'accent, als seus punts forts: la definició, el seu origen, els elements que la componen (ferramentes, coneixement i l'entorn) i la seva diferència amb els conceptes com la vigilància tecnològica, la intel·ligència competitiva o la planeació estratègica.

Aquestes innovacions, que comentàvem al començament, són de quatre tipus: innovacions en productes, en l'estructura organitzativa, en processos i per últim als canals de distribució.

Les innovacions en productes es fonamenten en una millora del disseny de la empaquetació del producte i en una recomposició dels productes naturals, per tractar les seves propietats, l'aspecte extern i aconseguir així la compra definitiva per part dels clients. Les innovacions en estructura

organitzativa tenen la pretensió d'augmentar i afavorir les relacions afectives entre treballadors i socis de la cooperativa. Per aquest motiu han creat el portal del treballador. Pel que fa als processos, s'ha creat un sistema de coles remot per agilitzar els processos d'espera i compra dels productes. I així desenvolupar un sentiment de satisfacció als clients. Quant als canals de distribució, s'ha ampliat el canal de venda de productes mitjançant la creació d'una tenda online.

Totes les innovacions es presenten tenint en compte alguns casos d'èxit a la Gran Bretanya i Espanya, les quals han servit com a referència.

A la novena part del treball, com a recomanació, s'expliquen les fases que tota organització deuria seguir, si vol implementar un procés d'intel·ligència estratègica al seu negoci amb garanties d'èxit. Les fases es corresponen amb les establertes a la Guia Metodològica de Pràctica de la Vigilància Tecnològica i Intel·ligència Competitiva, proposada per Fernando Palop Marro i José Fernando Martínez, l'any 2012.

Per finalitzar, el treball acaba amb unes conclusions, les referències bibliogràfiques i l'índex de il·lustracions.

## **2. PALABRAS CLAVE / PARAULES CLAU**

Inteligencia estratégica, innovación, vigilancia tecnológica, competitividad, modelo de negocio, innovació, vigilància tecnològica, competitivitat, model de negoci.

## **3. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

- Modificar parcialmente la oferta de productos ofrecidos, por otros que contengan menos aditivos y sean más saludables.
- Reducir la masificación de clientes que esperan para comprar, en los servicios de charcutería y pescadería.
- Ordenar, controlar y contar la cantidad de clientes, que hay en los departamentos de no autoservicio (pescadería y charcutería).
- Reducir también la duración y el coste de las tareas administrativas que los trabajadores y socios deben realizar en ocasiones: como fichar, ver su nómina o comunicarse con dirección.
- Ampliar el horario de compra y agilizar el proceso, sin que esto repercuta en la conciliación, tanto de clientes como de empleados.
- Permitir que los clientes opinen sobre el negocio, sus servicios y sus productos.

## **4. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN**

### **4.1 Justificación de la elección de la metodología:**

Como se ha podido leer en la portada de este trabajo, he decidido realizar un trabajo de investigación, basado en un estudio caso porque es la metodología que, a través de un ejemplo, mejor me permite entender y explicar a los lectores, de qué trata la inteligencia estratégica.

Además, la inteligencia estratégica, es un proceso organizacional, y como tal, debería verse aplicada, a una industria en concreto. Se ha elegido el sector de la alimentación, porque es uno de los sectores que más está evolucionando y cambiando en la actualidad. Y quizás sea de los que más necesita de la innovación para responder a la demanda del cliente.

### **4.2 Justificación de la elección de la empresa:**

He elegido la Cooperativa Consum porque es una empresa que se encuentra en mi localidad y por tanto la conozco bien. Además, al ser una empresa en crecimiento, aunque con una larga trayectoria, ha sido muy sencillo conocer cuáles son sus factores críticos de vigilancia y detectar las innovaciones más adecuadas para su negocio.

## **5. INTRODUCCIÓN**

Lo mismo que ningún individuo es inmortal y puro, debido a ello, ninguna forma cultural y cultura es ajena al cambio y a la mezcla. El cambio cultural modifica parcialmente o de manera muy importante los modos de vida, sentir, pensar a lo largo del tiempo, por los individuos y grupos sociales (Barañano, A, 2010<sup>i</sup>). En este sentido, la cultura española es una muestra de ello, ya que en el actual siglo XXI, se están produciendo cambios sociales como consecuencia del desarrollo del estado de bienestar, consagrado desde 1945, tras la Segunda Guerra Mundial.

### **5.1 Cambios sociales del siglo XXI**

Algunos de los cambios más significativos, y que se van a tratar en este trabajo son: el nuevo hábito de consumo, motivado principalmente por un estilo de vida, dónde el culto al cuerpo es una filosofía, para mantener una buena salud y prevenir enfermedades. Todo ello sin renunciar al placer, la indulgencia y tampoco a lo tradicional. Y la tipología de familia, que aunque existan muchos tipos como monoparentales, nucleares, reconstituidas, homoparentales, de padres separados, etc.; en este trabajo solamente se tratarán aquellas que son nucleares, así como los matrimonios que viven solos y son de avanzada edad.

### **5.2 El consumo: tipología de de consumidores**

Ambas tendencias derivan, entonces, en dos tipos de consumidores distintos: el primero es aquel que demanda opciones saludables, de cocinado rápido, porque no tiene mucho tiempo para dedicar a la cocina, y que además tiene interés por los productos ecológicos y las grandes superficies. Por ello, exige información sobre la procedencia y la composición de los alimentos que va a consumir. Además, muestra cierto gusto por los productos de importación, especialmente la comida gourmet

y la exótica. En contraposición encontraríamos a los adultos de avanzada edad, los cuales compran productos de siempre, en comercios pequeños y suelen cocinar de forma tradicional.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 La inteligencia estratégica como disciplina**

Y ante esta situación, ¿cómo hacen frente las empresas de alimentación para responder a ésta demanda? A través del conocimiento del entorno, de las herramientas y de la gestión de la innovación para mejorar en competitividad y responder a las dinámicas de mercado. Esto puede conseguirse, según autores como Joao Aguirre (2015) a través de la inteligencia estratégica, que se define como un proceso organizacional para garantizar la gestión de la innovación, el incremento de la productividad y la competitividad.

Si desglosamos la definición propuesta, vemos que:

- 1) Es un proceso organizacional: es una parte fundamental en la organización del trabajo, que lleva a definir las funciones y responsabilidades en la organización. Además ejecutado correctamente facilitará la consecución de resultados, mediante la integración de todos los actores. Por tanto, debe aparecer como parte integrante del plan de negocio.
- 2) Para garantizar la gestión de la innovación: si conocemos el entorno, nuestros competidores y los recursos de los que disponemos, y lo tenemos en cuenta, podremos gestionar mejor nuestra innovación, haciéndola diferenciadora frente al resto.
- 3) Incremento de la productividad y la competitividad: si tenemos claro cual es nuestro objetivo, y las fases que implican el establecimiento de un proceso de vigilancia tecnológica podremos aumentar nuestra

productividad, focalizándonos en lo realmente relevante y ser más competitivos en el mercado.

Como explica este autor, la Inteligencia Estratégica es un concepto todavía confuso y carente de una definición clara, puesto que se ha utilizado como se verá a continuación, en diferentes ámbitos, desde hace mucho tiempo.

En su origen, en el siglo XX, la inteligencia estratégica estaba vinculada a las fuerzas militares, las cuales empleaban el conocimiento de las tropas enemigas, de forma secreta y oculta, para la formulación de planes de defensa propios más estratégicos y eficaces (Eduard Sánchez, L.2000<sup>1</sup>). Además de utilizarse la inteligencia estratégica en lo militar, también se hacía en lo político. Así lo demuestra el estudio de Antonio M. Diaz Fernández (2013), quien afirma que Sherman Kendall utilizaba la inteligencia estratégica como un apoyo a las decisiones políticas para conseguir influir en el devenir de los acontecimientos, ayudándoles a comprender los factores operativos de los cuales se podía tener impacto.

En la literatura científica actual (s.XXI) sin embargo, se emplea este término, desde una perspectiva más empresarial, donde la posición de la empresa en el mercado, depende del análisis de los factores externos e internos que en ella influyen: clientes, competidores, recursos y equipo, entre otros. Por tanto, desde esta perspectiva la inteligencia estratégica es un concepto multidisciplinar (Escorsa, P. 2009).

Las tres definiciones coinciden en destacar el hecho de que, para poder aplicar un proceso de inteligencia estratégica en una organización, es necesario un aprendizaje y conocimiento del entorno, que después bien gestionado, creará beneficios propios. Esto es: nos permitirá anticiparnos a lo que vendrá y no tener sorpresas estratégicas.

## 6.2 Elementos que componen la Inteligencia estratégica

Siguiendo en esta línea, se puede explicar que los elementos que componen la inteligencia estratégica son: 1) el conocimiento: aquello que se estudia a conciencia con un determinado fin; 2) las herramientas: los instrumentos o las técnicas empleadas para alcanzar ese conocimiento; y por último, 3) el objeto de estudio, es decir, de quién o de qué se pretende conocer información.

El conocimiento puede ser:

- Sobre clientes: sus datos de contacto, qué objetivos tiene, cómo piensa hacerlo, bajo qué condiciones, etc.
- Sobre tecnología: ¿qué novedades hay en el mercado sobre lo que a nosotros nos interesa, es decir sobre nuestras máquinas?, ¿quién las fabrica?, ¿tiene punto de atención al cliente? O ¿cómo contacto con ellos?
- Sobre productos: fabricantes de nuevos materiales, precios, modos de uso o incluso, precauciones a tener en cuenta en su manipulación.
- Sobre normativas: ¿qué leyes y normativas existen, qué me afecten en mi trabajo? ¿Están en vigor? O se van a modificar o suprimir? ¿Podré cumplirlas?
- Sobre competidores: ¿qué empresas hay que se dediquen a lo mismo que yo? ¿Dónde se ubican? ¿Qué campo de actuación tienen? ¿Puedo contactar con ellos?.
- Sobre gestión interna del trabajo: ¿Qué tengo yo en mi empresa? Recursos de los que dispongo y organización y estructuración de



los mismos: empleados, cualidades y aptitudes individuales, horas de dedicación, sueldos, etc.

### Las herramientas:

Las herramientas que facilitan la vigilancia tecnológica son, normalmente de dos tipos: a) tecnológicas: programas informáticos (de pago o gratuitos) o no tecnológicas, aquellas actividades que se realizan cara a cara, a través del contacto personal, como por ejemplo, el networking.

Elegir unas u otras depende de varios factores: del presupuesto disponible, del tamaño de la empresa, del volumen de trabajo o de la fuentes de información que vayan a utilizar.

### El objeto de estudio:

Aquí se trata de definir muy bien, qué es aquello que interesa, y cómo podemos obtener información de ello. Más adelante, en las recomendaciones de un plan de inteligencia estratégica, se verá este tema con más detalle.

Cabe añadir también que la inteligencia estratégica puede ser concebida como la integración entre los términos de Vigilancia Tecnológica, Inteligencia competitiva o Planeación Estratégica, los cuales vamos a definir para entender el su eje impulsor.

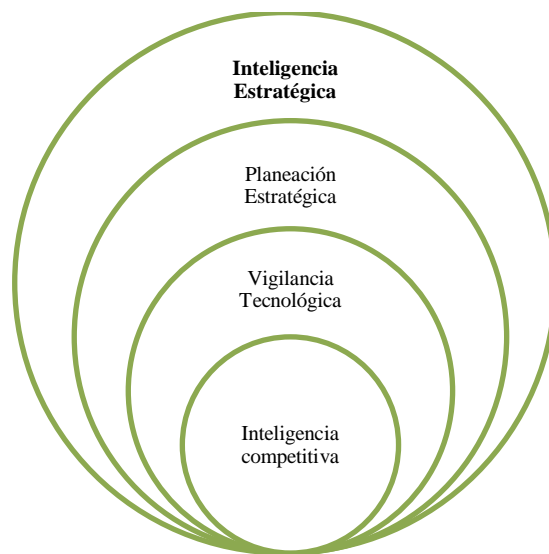
La Vigilancia Tecnológica, es según el Observatorio Virtual de Transferencia Tecnológica (OVTT) la manera, el procedimiento o la herramienta, a través de la cual se detectan las oportunidades de innovación, las nuevas ideas de mejora en una organización.

La Inteligencia competitiva, sin embargo, indaga más en la detección de oportunidades, y se refiere al hecho de obtener, analizar, interpretar la

información que se ha obtenido, tras analizar los agentes y fuentes de información presentes en las oportunidades de innovación.

Y la planeación estratégica es el hecho de incluir en los planes estratégicos de empresa la innovación y su gestión o la inteligencia estratégica.

En resumen mostraremos la siguiente figura, la cual permite entender las tres definiciones:



**Gráfico 1: Integrantes de la Inteligencia estratégica.**

**Fuente: elaboración propia**

### **6.3 Perspectivas de la Inteligencia Estratégica**

Dado esto, la inteligencia estratégica puede aplicarse desde dos perspectivas muy distintas: la inteligencia prospectiva, aquella en la que a través del conocimiento del entorno, se sabe que está sucediendo a nuestro alrededor, y así mediante el aprendizaje que genera éste estudio, podremos anticiparnos a lo vendrá y evitar cometer errores que puedan suponer una pérdida de recursos económicos. En definitiva, se trata de detectar oportunidades, o incluso amenazas sobre la organización. Un

ejemplo de aplicación se explica durante los ataques terroristas del 11-M...

*[..cuando una de las incorporaciones estratégicas más relevantes y polémicas a la doctrina de seguridad de algunos países ha sido la de los “ataques preventivos”. Sin embargo, la proactividad preventiva en seguridad no ha de ser estirada conceptualmente hasta tal punto que se actúe contra ciudadanos antes de que vulneren la ley, sino que se trata de accionar los recursos de seguridad para reducir las oportunidades –y esta reducción es la clave preventiva– de que la delincuencia pueda ejecutar sus propósitos de transgresión en contextos sociales concretos. De ese modo se conjugarán en una respuesta integrada a la amenaza global de la delincuencia organizada todas las potencialidades y recursos de los servicios de seguridad y policía.] (Montero Gómez, A.2006.).*

Y la otra, el benchmarking, que se considera el proceso sistemático para investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora.

La forma más habitual para la práctica del benchmarking es mediante un análisis DAFO estableciendo los siguientes parámetros:

- Debilidades: aquello que la empresa dispone y que resulta un impedimento o una barrera para la adecuada gestión y la consecución del éxito empresarial. Algunas de las debilidades más frecuentes son: la falta de financiación, una mala estrategia de negocio, falta de habilidades clave, etc.
- Amenazas: aquello ajeno a la organización, y que pertenece al entorno, que puede afectar directamente en el desarrollo y gestión de la nuestra. Un ejemplo de amenaza es: la actividad de los competidores o su estrategia de negocio.

- Fortalezas: aquello positivo que tiene nuestra empresa y que nos haría destacar frente a la competencia. Por ejemplo: la variedad de productos, las amplias instalaciones o la atención personalizada.
- Oportunidades: aquello positivo del entorno que si se identifica adecuadamente y se aprovecha, puede convertirse en un beneficio propio. Los cambios tecnológicos son, por ejemplo, una oportunidad para mejorar en los procesos de producción de las empresas.

Explicada la necesidad de implementación de un proceso de vigilancia estratégica para una empresa de consumo alimenticio, se da paso a continuación, a la metodología de investigación.

## 7. METODOLOGÍA

Como se ha observado en la portada de este trabajo, el método de investigación utilizado ha sido un estudio de caso. Según autores como Piedad Martínez (2006), el estudio de caso es una herramienta perfecta para la descripción de un proceso, entidad o hecho, demostrando sus características claves como el valor, el beneficio o su utilidad práctica; lo cual resume perfectamente los objetivos de este trabajo: demostrar la utilidad de la inteligencia estratégica en una empresa de distribución de alimentación valenciana, para que ésta aumente sus niveles de competitividad e innovación.

Siguiendo la guía de Piedad Martínez se observa que una investigación un estudio de caso tiene las siguientes fases:

- 1) **Selección de la muestra**: tras realizar una revisión bibliográfica sobre la inteligencia estratégica, se determinó que la forma más adecuada de explicarla era a través de la aplicación práctica. Por tanto se pensó que lo conveniente era buscar casos de éxito de la vigilancia tecnológica en una industria determinada.

Tras conocer que el sector de la alimentación era uno de lo que más la había implantado, gracias a la alta demanda de los consumidores de sistemas de innovación, y que aún siendo una disciplina joven ya había casos de éxito, se decidió apostar por una empresa de alimentación valenciana: la Cooperativa Consum.

2) **Definición de la unidad de análisis:** según los tipos de análisis que pueden hacerse en un estudio de caso, el presente es único, es decir, toda la unidad de estudio se centra en una misma entidad: supermercados Consum.

3) **Fuentes de información:** las fuentes de información utilizadas para la elaboración de esta investigación son variadas entre las que cabe mencionar:

- Youtube: a través de esta plataforma, se ha entendido el proceso de innovación que se ha llevado a cabo en Consum. Se han detectado actividades y sistemas de innovación.
- Literatura científica: a través de éstos recursos se ha podido contextualizar la inteligencia estratégica y entender así, su importancia en el mercado de la alimentación. Además se han conocido casos de éxito en supermercados y por ende establecido las recomendaciones necesarias para la correcta implementación y gestión de un sistema de vigilancia tecnológica en Supermercados Consum.

4) **El análisis de la información:** el análisis de la información se ha realizado siguiendo estas fases: lectura, relectura y toma de notas, para la posterior composición escrita.

A continuación se exponen los resultados de la investigación.

## **8. RESULTADOS**

### **8.1 Definición de la entidad**

La Cooperativa nace en 1975, en Alaquas (Valencia) como una red de distribución de alimentos. En la actualidad cuenta con un total de 680 supermercados entre Consum y sus franquicias Charter.

Su crecimiento exponencial, motivó a la expansión de la cooperativa tan solo 10 años después, a través de la adquisición de otras marcas de gran prestigio y envergadura como Ecoben, Alihogar, Jobac, Disbor o Disbac. Entrada la década de los años noventa, la empresa se unió a la marca Eroski, creando un modelo común de negocio; aunque en 2004 tuvieron que dejar de asociarse por diferencias empresariales.

En la actualidad, Consum sigue desarrollando su actividad centrada en la distribución de alimentación, de productos de cosmética, de higiene y de todo lo necesario para facilitar la vida a sus clientes. Aunque no obstante, los cambios sociales que se están produciendo, modifican, en gran medida, sus líneas estratégicas de negocio. El culto al cuerpo y la necesidad de cuidarse forman parte ahora, de la dieta y de los hábitos de consumo de sus clientes. Por eso, las empresas deben adaptarse a la demanda, ofreciendo los mejores resultados que satisfagan al cliente.

Por último comentar que su área geográfica de trabajo se distribuye a lo largo del Mediterráneo (en Cataluña, la Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía); también en Castilla la Mancha en Albacete y Aragón, en Teruel.

### **8.2 Innovaciones en Consum Supermercados**

En el caso de Consum Supermercados, la innovación se ha desarrollado desde cuatro perspectivas:

- Innovación en productos: a través de la *recomposición* de los productos cosméticos y en el sistema de *empaquetado* de los mismos.
- Innovación en los canales de distribución: permitiendo además de la compra física, también la online.
- Innovación en la estructura organizativa, con la creación de un portal del empleado y socio.
- Innovación en procesos: mediante un sistema remoto de colas, para agilizar el proceso y servicio de pago de la compra en la tienda física.

### **8.2.1 Innovación en productos:**

La innovación en productos consiste, según el modelo DOLBIN, en mejorar los atributos, las características o componentes de tu producto, para que éste se diferencie del resto del mercado, de una manera única y especial. Por tanto, en Consum Supermercados vieron que ésta era una posible respuesta a la demanda que se planteaba en el mercado de unos productos cosméticos naturales y sostenibles, que ayuden a mejorar el aspecto físico y el estado de bienestar. Por ejemplo previniendo la caída del cabello, aumentando el nivel de protección solar o disminuyendo las arrugas de la piel.

#### **8.2.1.1 Innovación en productos mediante recomposición**

Para esto, la empresa decidió recomponer los productos a través de la biotecnología, es decir, la técnica que a la materia ya creada, y mediante el uso de la tecnología, se le aplican organismos vivos o sus derivados para modificarla. Así, el proyecto OCPES, es una muestra de ello. Se trata de un proyecto liderado por AINIA, un centro tecnológico de Valencia, pionero en esta disciplina, el cual apostó por extraer dióxido de carbono de las sustancias de cosmética, por medio de la tecnología de fluidos, para hacerlas más naturales, libres de trazas y de contaminantes.

Otra de las propuestas para recomponer los productos, han sido los recubrimientos comestibles, en los productos listos para consumir. Se trataba entonces de aplicar una película sobre el alimento al natural, para mejorar sus propiedades o asegurar que no las pierda. Así, por ejemplo en la carne, se mejora su presentación en el momento de venta, o se mantiene su nivel de humedad para evitar que pierda textura. En la fruta, por ejemplo, se consigue que ésta no pierda color.

### **8.2.1.2 Innovación en productos: cambios en el diseño del empaquetado**

Desde la cooperativa, se ha innovado también en el empaquetado de los productos. Estudios recientes afirman que el empaquetado de un producto está siendo un factor clave, para tomar la decisión de si comprar ese producto o no.

No obstante, y volviendo a la premisa que se planteaba al principio de este trabajo, es decir, el hecho de que actualmente se lleve un ritmo de vida más acelerado que antes, influirá también en el envasado de los productos. Ahora, el consumidor busca productos *on the go*: productos que se puedan comer rápido, que sean ergonómicos, funcionales y además biodegradables.

Por eso, se ha optado por tamaños de envases más pequeños, que quepan en bolsos y mochilas, así como materiales más resistentes a los golpes y movimientos.

Siguiendo en la línea del “querer” productos “on the go”, un cliente busca también productos que le ayuden a mantener un estado del bienestar, que le motiven a cuidarse y a estar en forma. En este sentido, las empresas no deberían descuidar la información nutricional que ofrecen en las etiquetas de los productos. Porque el usuario, se preocupa por su salud y quiere tener información sobre aquello que va a ingerir.



Desde Consum Supermercados han apostado por, junto al cambio de diseño del empaquetado, actualizar la información nutricional presente en las etiquetas, aportando una información veraz, más clara y comprensible.



Ilustración 1: Etiquetado de los productos

Así como se muestra en la imagen anterior, se ha decidido destacar en el frontal de todos los productos los valores nutricionales más importantes: las energías, los azúcares, las grasas, las grasas saturadas, las fibras y los niveles de sal. Todo ello expresado por ración de consumo, teniendo en cuenta que en una dieta normal se consumen 2000 kilo/calorías al día.

### 8.2.2 Innovación en los canales de distribución

La innovación en los canales de distribución se basa en conectar mejor al cliente con los productos o servicios que se venden. La forma más común de innovar en este sentido es, a través del e-commerce, que se define como:

*El Proceso mediante el cual dos entes, normalmente el cliente y el comerciante, realizan una transacción de negocios, con la ayuda de una red de Internet.*

Este proceso suele materializarse mediante la creación de un sistema de compra online, donde los clientes disponen de los mismos productos que en la tienda física, pudiendo hacer la compra más cómoda y rápidamente.

Utilizar esta forma de compra tiene ventajas para las dos partes. Por un lado, para el comerciante y su tienda:

- Permite que la tienda tenga presencia nacional e internacional.
- Aporta valor a la tienda física, ya que, que un comercio que se adapte a los nuevos medios, se considera más profesional. El consumidor valorará positivamente el hecho de que “su” comercio, sea capaz de atender todas sus necesidades.
- Se pueden mostrar más productos que en la tienda física porque no están limitados en espacio.
- Se conoce al cliente más y mejor, que si fuera en una tienda física. Esto facilitará que el comerciante pueda vender los productos que más se ajusten a la demanda del cliente. Y así que sean productos con garantía de venta.

Y para el cliente:

- Le aporta flexibilidad para poder hacer la compra cuando quiera, pueda, o también desde donde le sea más cómodo, independientemente de la hora o día que sea.
- Dispondrá de una oferta más adaptada a sus necesidades.
- Tienen más libertad para expresar su opinión acerca de la tienda y sus productos.

En Consum Supermercados se ha establecido un portal web: Tienda Consum, en el que los clientes pueden ir haciendo la compra, seleccionando los productos, por las categorías a las que pertenecen, del mismo modo que en el supermercado:

- Alimentación
- Bebidas
- Productos frescos
- Platos preparados
- Congelados y helados
- Dietéticos
- Bebé

Además de la compra por categorías, también se permite aplicar filtros por marca a la búsqueda, e incluso han creado una sección de “Consum más barato”; dónde los clientes pueden encontrar productos rebajados.

Seguidamente se puede ver una captura de pantalla de la tienda online:

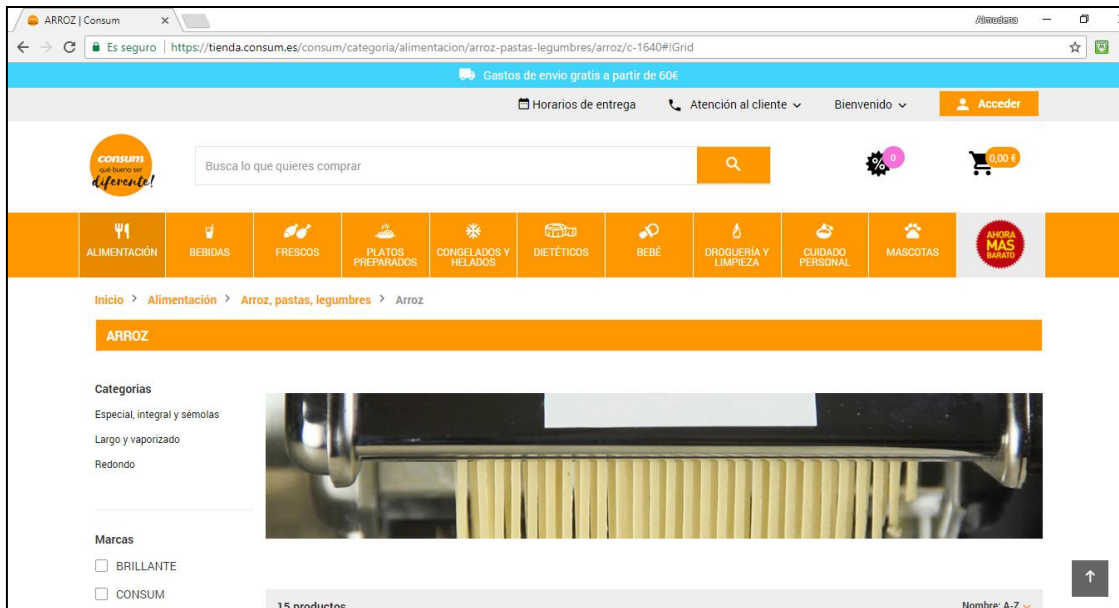


Ilustración 2: Tienda Online Consum Supermercados

### 8.2.3 Innovación en la estructura organizativa:

Tener clara cuál es la estructura organizativa de la empresa, los diferentes roles y funciones, aumentará los niveles de rendimiento y productividad de los empleados. Además también se definirán y favorecerán las relaciones personales.

Por eso desde Consum Supermercados, han creído conveniente apostar por incluir en su web, un portal del empleado. Con él, los empleados podrán recibir mensajes personales de los jefes y de los compañeros, así como ver la nómina y registrar su hora de entrada y salida del trabajo.

Con este sistema, los directores de empresa, tendrán un control más exhaustivo de todos los miembros de su plantilla. Siendo tan importante el capital humano en la empresa, como el financiero y el de recursos.

A continuación se muestra una imagen de la pantalla inicial de ésta web:

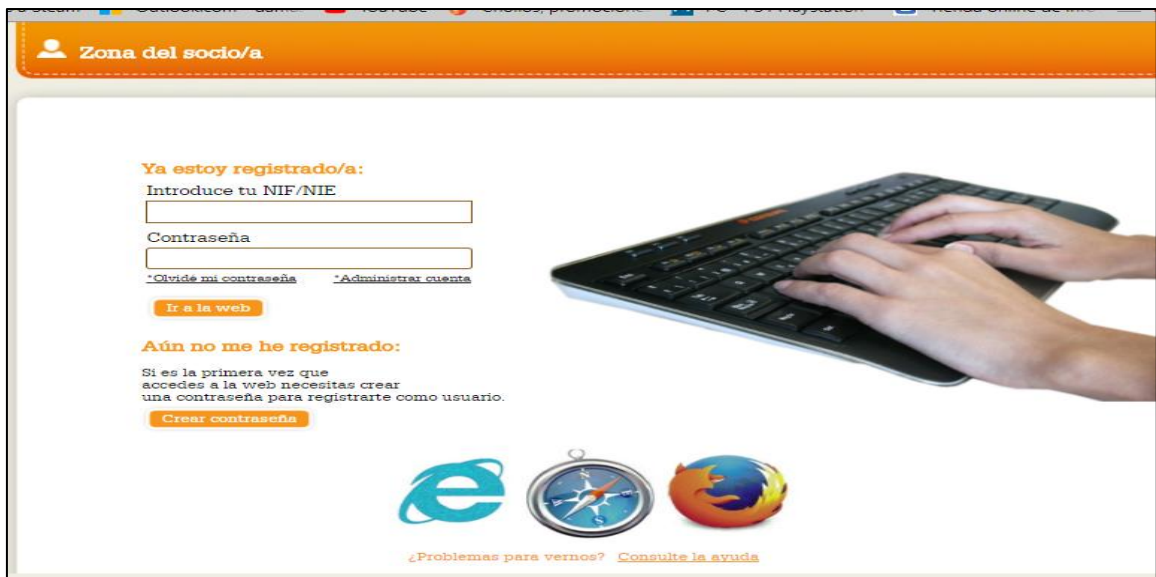


Ilustración 3: Portal del empleado

#### 8.2.4 Innovaciones en procesos:

Siguiendo con las definiciones desde el modelo DOLBIN, con ésta innovación se pretende agilizar y flexibilizar las operaciones diarias y básicas del negocio, tanto para el cliente como para la empresa.

En este caso, la innovación de Consum se basa haber creado un sistema remoto de colas, que permitirá ordenar el volumen de gente que espera para comprar sus productos, en los servicios de carnicería, charcutería o pescadería; los cuales no son de autoservicio, sino que necesitan de la atención del personal empleado.

Así, por un lado, se evitarán enfrentamientos, largas esperas y malas caras por parte de los clientes; y por el lado de la empresa, se podrá trabajar más eficientemente, sabiendo que se dispone de un tiempo de dedicación, para cada cliente.

El dispositivo funcionará de la siguiente manera:



Ilustración 4: Control



Ilustración 5: Dispensador

El dispositivo o pantalla de la ilustración 5, el sistema, estará ubicado en la pared del comercio, a la vista del empleado y de los clientes. Cuando se haya terminado el servicio con un cliente, el empleado podrá pulsar un botón para cambiar de número y atender al siguiente cliente.

El dispensador de números debe estar al alcance de los clientes, para que conforme lleguen a la tienda, puedan “coger número” y esperar su turno.

Ahora bien, una vez implementadas estas innovaciones sería necesario evaluarlas para saber si realmente son efectivas y han hecho crecer y permanecer en el mercado a Supermercados Consum; pero no obstante, éste tema se tratará en futuros trabajos.

## 9. DISCUSIÓN

Siguiendo el orden de la exposición de resultados, a continuación se muestra el apartado de discusión donde se relacionan los resultados obtenidos en Consum Supermercados, con otros casos de éxito.

Además se tratan las limitaciones que se han tenido en el presente estudio.

### 9.1 Casos de éxito

**TESCO** es una cadena de supermercados londinense creada a principios del siglo XX, entre la década de 1920 y 1930. Se considera un referente en innovación ya que ha sido la primera en crear una innovación en cuanto a los canales de distribución, con el objetivo de expandirse, abrir nuevos mercados y hacer frente a su competidor.

Como decimos, su innovación se instaló en Corea del Sur; donde a través de un estudio de mercado, determinaron que éste era un país en el cual, los habitantes se dedicaban la mayor parte del día a trabajar, sin tener tiempo para hacer la compra. Por tanto, la empresa **TESCO** vio una oportunidad de crear negocio, utilizando las tecnologías ya conocidas como el QR, haciendo llegar sus productos a los consumidores, en lugar de que éstos fueran a buscarlos a las tiendas.

Por eso, fueron pioneros creando paneles en las estaciones de metro, a través de los cuales, los clientes pudiesen – mediante el uso del Smartphone y la aplicación del código QR- hacer la compra. Después, un repartidor, le lleva la compra a casa. Ésta iniciativa, además de incrementar sus ventas online supuso un crecimiento de la propia empresa, dejando atrás a su máximo competidor.

Otro caso de éxito es **SORLI o SORLI DISCAU**, una distribuidora de alimentos catalana que nació en la misma década que **TESCO**. Con su

innovación pretenden ampliar la gama de productos y adaptarse a las demandas del mercado. ¿Y cómo? Creando tiendas especializadas: el caso de “Nyam”.

Nyam es una tienda de productos “on the go” productos que están listos para consumir. Así, se puede comprar fruta, bollería y pan entre otros y comértelo al momento. Además, te lo llevan a casa, por un coste mínimo, o si, en cambio, tienes dificultades de movilidad, es gratis.

## **9.2 Comparativa entre los casos:**

Si comparamos éstas innovaciones con la de Consum, podemos sacar algunas conclusiones:

- En España, se sigue manteniendo un pensamiento tradicional, en la mayoría de los casos, basado en que el eje de un negocio de alimentación, es el producto y no el cliente. Por eso, se ofrece variedad, frente a calidad, a un módico precio.
- Los estudios de mercado y de análisis del consumidor son necesarios para adaptar los productos a la demanda. Y así obtener la fidelización del cliente.
- Para ser mejor en el mercado que el competidor más próximo, se requiere de una inversión fuerte y de una apuesta segura en innovación.
- Para conseguir la inversión en innovación, se necesita una reformulación de la estrategia de negocio, dónde la innovación y la partida destinada a ella, tengan cabida.
- Debe ser un plan (la innovación) que nazca des los altos cargos de la empresa y, en el que sea participe toda la empresa, aportando ideas y claves, para mejorar internamente.



- La innovación y su correcta gestión, aportarán un valor añadido a la empresa: un punto diferenciador en el mercado frente a los competidores.

-

### **9.3 Limitaciones del estudio**

Según Aurora González Teruel y su libro *Métodos y Técnicas de la investigación del comportamiento informacional: fundamentos y nuevos desarrollos*, publicado en 2012, una investigación cualitativa mediante el estudio de caso debe seguir la siguiente estructura:

- a) Elección de la muestra
- b) Elección de la técnica de recogida de datos
- c) Análisis de datos
- d) Ética de la investigación

Pero si bien es cierto que éste trabajo se ha elaborado de una forma diferente. Cuestión que quizás pueda resultar una limitación en la concepción de qué es un estudio de caso.

Así pues, en este caso no ha habido una elección de técnica de recogida de datos. No se ha elaborado ningún cuestionario ni entrevista para que nuestra muestra lo respondiese. Simplemente se ha descrito cual es la innovación que han conseguido desde Supermercados Consum.

Del mismo modo, en cuanto a la ética de la investigación, tampoco ha sido necesario firmar ningún consentimiento informado, porque no se han tratado datos de carácter personal. Los datos son públicos y están extraídos desde monografías y revistas, de la propia cooperativa, recuperadas de internet.

## 10. RECOMENDACIONES: plan de desarrollo de un proceso de Inteligencia estratégica

A continuación se expone un plan de desarrollo de la inteligencia estratégica eficaz para una empresa:



Gráfico 2: Fases del proceso de vigilancia estratégica

### 10. 1 Identificar

- 1. Identificar los factores críticos de vigilancia:** se trata de identificar aquellos aspectos en los que la empresa debe estar en alerta, conocer lo más nuevo y detectar así en qué aspectos puede mejorar frente al mercado y la competencia. En términos bibliotecarios, es lo que se llamaría necesidad informativa. Algunos ejemplos pueden ser: los productos con los que se trabaja, la maquinaria, la legislación, la competencia, o incluso el mercado al que te diriges con tu negocio.
- 2. Identificar la información relevante de los factores críticos y establecer métodos para su gestión:** se trata entonces de indagar y concretar en el tipo de información que nos puede aportar un fabricante, un cliente, la legislación, etc. Por ejemplo: de un cliente podemos saber su mercado, su contacto, su forma de trabajar, su trayectoria, etc. Y una

vez establecida esa información concretar métodos para gestionarla adecuadamente y sacarle provecho.

**3. Identificar las fuentes de información a utilizar:** dependiendo de si el procedimiento es automatizado o no, podremos establecer diferentes fuentes de información:

a. Para un procedimiento automatizado utilizaremos un software, como SOFT VT, que nos permitirán además de hacer un buen análisis de la información, validarla, para evitar el ruido documental y estar infocados.

b. Si en cambio, el procedimiento no es automatizado podemos recurrir a métodos más tradicionales como las sesiones de networking, las ferias y los congresos, los boletines y las publicaciones periódicas, entre otros. Aunque si bien es cierto, que ésta forma de estar actualizado requiere de más esfuerzo que la primera.

## **10.2. Obtener**

Aquí se trata de aplicar los mecanismos informáticos y/o hacer preguntas a los otros (en el caso del networking), para obtener la información que nos interesa. Y entonces nos preguntamos, ¿De de qué manera? Mediante la elaboración de una estrategia de búsqueda que contenga las palabras clave.

Ésta estrategia debería contener palabras claves en varios idiomas, así como sinónimos. En el otro caso, el del networking, se trataría entonces de hacer preguntas, por ejemplo, de lo más general a lo más particular y concreto, para así obtener cuantos más detalles mejor.

### **10.3 Analizar y validar**

Estas fases del proceso de inteligencia son fundamentales si se quiere ofrecer un buen servicio de inteligencia competitiva a un cliente o para nosotros mismos. La información debe ser la adecuada para como ya hemos comentado, responder a esa necesidad informativa que se tiene. Por tanto, es necesario que se valide.

En la validación se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Las fuentes de información y su contraste
- El tiempo y la forma de acceso a ella.
- El valor que esa información aporta en el contexto concreto de la empresa.
- Cómo afecta esa información a la estrategia de negocio y de Inteligencia estratégica de la empresa
- Y cómo es o debería ser el escenario en el que se desenvuelva la empresa tras adoptar esta estrategia de inteligencia.

### **10.4 Difundir**

La difusión de la información se realiza a través de portales web y eventos especializados, o incluso, desde el propio software donde la hemos encontrado, para compartirla con nuestra comunidad y entorno de trabajo,

### **10.5 Usar**

Se trata de hacer uso de la información recuperada, en las operaciones diarias de la empresa. Éste uso, entre otras cosas, facilitará la toma de decisiones, porque gracias al aprendizaje previo del procedimiento, se

pondrán tomar las decisiones, de forma más segura y rápida. Con el convencimiento de estar haciendo las cosas bien, sin riesgos.

## **10.6 Proteger:**

No tenemos que olvidar la seguridad y la protección de la información. Ya que sin tener medidas; se pueden cometer delitos y faltas graves como el plagio o la suplantación de identidad.

Cuando encontramos la información relevante que responde a esa necesidad, la procesamos y creamos una nueva información, que se corresponde con la combinación de la ya encontrada más la creada por nosotros mismos. Ésta nueva información, antes de publicarse debería estar protegida. ¿Pero cómo?. A través de los derechos de autor, las patentes, o las marcas digitales.

En la terminología jurídica, la expresión “derecho de autor” se utiliza para describir los derechos de los creadores sobre sus obras literarias y artísticas. Las obras que se prestan a la protección por derecho de autor van desde los libros, la música, la pintura, la escultura y las películas hasta los programas informáticos, las bases de datos, los anuncios publicitarios, los mapas y los dibujos técnicos.

Las patentes, son derechos tecnológicos, es decir, derechos que concede el Estado porque alguien utilice una tecnología que tú has creado, sin indicar que la has creado tú.

Y las marcas digitales, son señas, que se pueden poner en los ficheros digitales, como PDF, blogs etc, para indicar la propiedad. Algunos de los ejemplos son: las marcas de agua. O eliminar la capacidad de edición del propio documento.

## **11. CONCLUSIONES:**

Como conclusión, expresar primeramente, que este proyecto debe entenderse como un comienzo de una carrera investigadora en la que se pretende continuar profundizando en los aspectos referentes a la inteligencia competitiva, la innovación y la inteligencia estratégica, aplicada tanto a organizaciones privadas como públicas.

En segundo lugar, decir que en este apartado de conclusiones, se describen algunos de los resultados obtenidos en esta investigación, para comprobar si se han cumplido los objetivos propuestos inicialmente.

Así pues, se han explicado las innovaciones que la Cooperativa de Supermercados Consum, ha querido implementar en su negocio. Por lo que respecta a la innovación en productos, teniendo en cuenta la Memoria del año 2016, se ha conseguido mejorar la calidad y la frescura de los productos de marca propia, controlar la gestión de envases y embalajes, y ampliar la gama de productos, con una sección de productos ecológicos.

En cuanto a la innovación en la estructura organizativa, se ha mejorado la relación socio-directivo, trabajador -directivo, haciendo partícipes de la gestión interna del trabajo a todos los miembros de la comunidad Consum. De la misma forma, también se ha dado más autonomía a los empleados, con la intranet corporativa. Además, se han planteado cursos de formación sobre prevención de riesgos laborales y prevención de la salud, cuya asistencia ha sido masiva; y por último, y no menos importante, se han corregido, renovado, y mejorado las condiciones de trabajo.

En referencia a la innovación en procesos, ha aumentado el nivel de satisfacción de los clientes durante el proceso de compra, ya que se ofrece un servicio más personalizado que antes; gracias al control remoto de colas. Un control dónde cada cliente tiene el espacio y el tiempo necesario para comprar tranquilamente. Y sin olvidar, el tiempo, la dedicación y la atención exclusiva que le presta el empleado.

Además, han creado ofertas, descuentos y promociones haciendo más barata si cabe, la compra.

Y por último, en las innovaciones en el canal de distribución, se ha creído conveniente crear una tienda online, para que el cliente pueda comprar cuando quiera, sin interferir en el horario o vida personal del empleado de tienda, y así, que éste, el empleado, pueda conciliar igual que lo hace el propio cliente.

Todas estas innovaciones, que como vemos, han resultado exitosas para la empresa, les han permitido plantearse y materializar nuevos tipos de innovaciones: una en la red de logística, y la otra ampliando de la red de franquicias; las cuales están desarrollándose en la actualidad.

Como colofón final a este trabajo exponer que, como la sociedad actual en la que vivimos, es cambiante y dinámica, cualquier campo de trabajo no solo la industria alimenticia, debe estar preparada para afrontar los cambios que vienen. Y que, por tanto, los resultados obtenidos, pueden ser extrapolables a cualquier caso.

## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

\*Nota: Además de emplear los recursos abajo expuestos, también se han consultado las pruebas de evaluación continua, correspondientes a la asignatura de Inteligencia Estratégica, impartida en el curso 2016-2017, en este máster.

Aguirre, J (2015) *Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación*. En: Estudios Gerenciales 31 pp. 100-110. Disponible desde: <https://ac.els-cdn.com/s0123592314001594/1-s2.0>. Fecha de consulta (18/12/2017)

AINIA (2017): *Inteligencia competitiva: apoyo a la innovación*. Valencia. [www.ainia.es](http://www.ainia.es). Recuperado de: <http://www.ainia.es/apoyo-innovacion/inteligencia-competitiva-mercado-tendencias/>. (Fecha de consulta: 08/01/2018)

AINIA (2008) Canal de Youtube: *AINIA Tecnología* Disponible desde: <https://www.youtube.com/user/ainiatecnologia/featured>.

Barañano, A (2010) *Introducción a la antropología social y cultural. Materiales docentes para su estudio*. Madrid: UCM. Disponible desde: <https://eprints.ucm.es/11353/1/Introducción-a-la-Antropologia-social-y-cultural.pdf> (Fecha de consulta 18/12/2017)

CONSUM (2017) Página principal del supermercado. Valencia [www.consum.es](http://www.consum.es) (Fecha de consulta 08/02/2018)

CONSUM (2018) Memoria de 2016: Decir haciendo. Valencia: <https://decirhaciendo.consum.es/>(Fecha de consulta : enero-febrero 2018).

DOLBIN (2018) *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs* Disponible desde: <https://www.dolbin.com/ten-types>

Eduard Sánchez, L. (2000) *Apuntes de inteligencia estratégica*. Disponible desde: <https://revistadeinteligencia.estl/Apuntes-de-Inteligencia-Estrat-e2-gica-htm>

Escorsa, P. (2009) *La inteligencia competitiva: factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones*. Madrid: Fundación Madri+d



Giménez Toledo, Elea; Román Román, Adelaida (2001) *Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información*. En: *El profesional de la información*, 2001, mayo, v. 10, nº 5 pp. 11-20

González- Teruel, A y Barrios Cerrejón, M. (2012) *Métodos y técnicas para la investigación del comportamiento informacional: fundamentos y nuevos desarrollos*. Oviedo: Trea

Montero, A. (2006) *Inteligencia prospectiva de seguridad*. En: Real Instituto El Cano, Área: Seguridad y Defensa – DT nº 24, 2006, octubre. Disponible desde: [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/74d542804f018649ba6bfe3170baead1/260\\_MonteroGomez\\_Inteligencia\\_Prospectiva\\_Seguridad.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74d542804f018649ba6bfe3170baead1](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/74d542804f018649ba6bfe3170baead1/260_MonteroGomez_Inteligencia_Prospectiva_Seguridad.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74d542804f018649ba6bfe3170baead1) (Fecha de consulta: Diciembre 2017)

OVTT, Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología (2018): *Vigilancia Tecnológica* Disponible desde: <https://www.ovtt.org/vigilancia-tecnológica> (Fecha de consulta 09/02/2018)

Palop F, Martínez, J.F (2012): *Guía Metodológica de Práctica de la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva* Disponible desde: [http://informecotec.es/media/15\\_Est15\\_Vig\\_Tec\\_Intelg\\_Competiti.pdf](http://informecotec.es/media/15_Est15_Vig_Tec_Intelg_Competiti.pdf) (Fecha de consulta 09/02/2018)

TESCO PLC (2012) *Welcome to our Tesco.com store* Canal de Youtube: Disponible desde: <https://www.youtube.com/watch?v=z38bCVGVKq0>.

Wikipedia (2017) Sorli Discau. Disponible desde: [https://ca.wikipedia.org/wiki/Sorli\\_Discau](https://ca.wikipedia.org/wiki/Sorli_Discau). (Fecha de consulta 05/02/2018)

## **13 ANEXOS:**

### **13.1. Índice de ilustraciones:**

Ilustración 3: Etiquetado de los productos.....	26
Ilustración 2: Tienda Oline de Supermercados Consum.....	29
Ilustración 3: El portal del empleado.....	30
Ilustración 4: Control.....	31
Ilustración 5: Dispensador (sistema remoto).....	31

### **13.2 Índice de figuras**

Gráfico 1: Integrantes de la Inteligencia estratégica.....	20
Gráfico 2: Fases del proceso de vigilancia estratégica.....	35

---