

La Inteligencia Competitiva como actividad clave en la diversificación de nuevos modelos de negocio

Azkarate Olan, Ander



IK4-IDEKO S.Coop
Elgoibar, Gipuzkoa (España)
aazkarate@ideko.es

Resumen/Abstract:

La diversificación de productos/servicios y la generación de nuevos modelos de negocio son hitos relevantes en el ciclo de vida de las organizaciones actuales. Para llegar a estos resultados es necesario sistematizar procesos orientados a la diversificación. IK4-Ideko propone un modelo único compuesto de 5 fases donde la Inteligencia Competitiva cobra un papel determinante.

Palabras Clave/Keywords:

Inteligencia Competitiva, diversificación, valorización,...

CV autor:

Ander Azkarate es doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Pública de Navarra. Tiene 15 años de experiencia profesional de los cuales 11 años han transcurrido en el centro tecnológico IK4-Ideko. En la actualidad es el responsable de la línea de investigación en Innovación Estratégica. Durante estos años ha trabajado como líder de proyectos investigación a nivel Nacional y Europeo tratando en todo momento de poner los resultados de la investigación a la práctica. También ha liderado un número elevado de proyectos con empresas industriales relacionadas con el sector metal-mecánico, ferroviario y otros. Los ámbitos de especialización dentro del área de Innovación Estratégica Donde ha realizado sus proyectos se han centrado en la personalización del proceso de gestión de la innovación y las redes de las empresas: la orquestación, la estrategia y los procesos. Sus principales intereses de investigación se encuentran en la Inteligencia Competitiva, Inteligencia de Negocios, la creatividad y la ideación, gestión de proyectos, modelos de explotación de resultados de investigación, y la gestión de la Tecnología.

Introducción

En un entorno cada vez más global y cambiante las empresas tienen la necesidad de contar con herramientas que le permitan mantener y mejorar su nivel competitivo [1]. El ciclo de vida de los productos, servicios y tecnologías es cada vez más corto y la innovación es un factor clave para diferenciarse del resto de competidores [2][3], lo que deriva en la exigencia hacia las empresas de mayor flexibilidad en su propuesta de valor y adquirir habilidades y competencias para la gestión sistemática de la innovación [4]. Las empresas van adquiriendo capacidades y

conocimientos que se derivan directamente de la experiencia de cubrir todo el ciclo de vida de su propuesta de valor. Lo más habitual es que las empresas dispongan de una propuesta de valor especializada que ha ido madurando con el paso del tiempo gracias a la incorporación de capas de valor que estaban orientadas a mejorar los productos, servicios y/o tecnologías, lo que comúnmente se puede llamar "mejora", "nueva versión", etc. También es muy habitual que las empresas sistematicen procesos de desarrollo de nuevos productos [5], servicios y/o tecnologías, pero estos nuevos desarrollos, están dirigidos a los mismos mercados que la propuesta de valor pasada, esto se conoce como procesos de diversificación horizontal en mercados relacionados . En cambio es muy difícil de encontrar modelos o procesos que ayuden a las empresas a saber diversificar en mercados no relacionados con nuevas propuestas de valor [6] y nuevos modelos de negocios para sacar el máximo provecho de una manera inteligente y eficiente a las capacidades, conocimientos y habilidades con las que la empresa actual cuenta.

A día de hoy todavía no existe un método adecuado que consiga implantar el proceso de diversificación en mercados no relacionados de manera sistematizada en las empresas. Aunque las empresas realizan grandes esfuerzos en esta dirección (creación de departamentos, alianzas, proyectos de innovación...), en muchos casos carecen de la base de partida adecuada y se ven seriamente condicionados por el día a día de la empresa [7], además de que en muchas ocasiones no se cuenta con la información clave necesaria [8] y surgen problemas: el grado de madurez de la tecnología no es el esperado, las inversiones resultan mayores de las previstas [9] [10], se carece de información sobre los sectores y mercados objetivo, por lo que el trabajo no está bien dirigido, no se han realizado las previsiones de inversión y viabilidad de negocio de manera apropiada, etc.

Antecedentes

A día de hoy en el país vasco existe un mercado en torno a la necesidad de diversificar de las empresas, en el que diferentes agentes ofrecen distintos productos/servicios para cubrir esta necesidad:

- Consultoras de Estrategia apoyan el proceso de diversificación [11]. Para ello, analizan las capacidades internas y tecnológicas de la empresa, para después explorar las posibilidades que ofrece el mercado actual y decidir cuáles serían las posibles vías de explotación. Además ayudan a analizar el impacto de la estrategia de diversificación en el modelo organizativo y de gestión de la empresa.
- Por su parte, agentes de la Red Vasca de Ciencia y Tecnología [12] cuenta con servicios que buscan ayudar a diversificar a las empresas desde la combinación del conocimiento de la empresa con el conocimiento tecnológico del centro. Son propuestas muy orientado a desarrollo tecnológico previo a la diversificación.
- Las sociedades de desarrollo económico comarcal también están trabajando la diversificación mediante la realización de talleres para las empresas que les permiten realizar un autodiagnóstico de la compañía sobre la situación en la que se encuentra de cara a una posible diversificación.

Aunque estos productos y servicios facilitan la diversificación en la empresa no desarrollan capacidades que permitan generar procesos de diversificación productiva dentro de la propia empresa. Son estas capacidades las que, según Orkestra, permitirán la especialización inteligente de la industria vasca y conseguir una mejor posición competitiva en el mercado global.

Una de las decisiones más difíciles a las que puede enfrentarse una empresa es la de diversificar o no diversificar. Las recompensas o riesgos son extraordinarios. Abundan las historias de éxito, pero también de grandes fracasos. Desde luego, siempre existirá cierta incertidumbre, como en todas las decisiones empresariales importantes (estratégicas).

La diversificación como una forma de estrategia empresarial se pone de moda y deja de estarlo de una forma regular. Pero la tendencia dominante a lo largo de los últimos 100 años ha sido que las empresas han ampliado continuamente sus ámbitos de producto y mercado geográfico. El contexto económico en el que nos encontramos actualmente en Euskadi enfatiza las necesidades y urgencias por la diversificación. Ésta es de hecho una apuesta del actual Gobierno Vasco donde se marca como objetivo abordar una política de competitividad que considera la diversificación basada en las capacidades de Euskadi.

Tal y como la consejera de Desarrollo Económico y Competitividad, Arantza Tapia, ha manifestado en diversas ocasiones "Euskadi necesita construir estrategias de desarrollo centradas en sus fortalezas", porque "no valen las mismas estrategias en todos los países, no todos somos iguales y tenemos que saber utilizar aquellas fortalezas que tenemos para generar crecimiento rápido y sostenido". En esta misma jornada sobre "El futuro de la I+D+i" organizada por el Gobierno Vasco apuntaba que "el desarrollo industrial del futuro no es el desarrollo industrial del siglo pasado, de una industria pesada, sino de una industria moderna, en donde pueden aparecer distintos tipos de tecnologías, como la biotecnología, ligadas a nuevos materiales, pero siguiendo siendo industriales y produciendo elementos de valor que realmente el mercado a nivel mundial valore.

Por ello, se señala la necesidad de "observar capacidades científico-tecnológicas e industriales que tenemos y, por otra parte, analizar los ámbitos de oportunidad en los que nos vamos a mover a futuro". Tenemos que ser capaces de reinventarnos, generar elementos de valor añadido suficiente que el mercado a nivel mundial realmente valore, aprovechando toda esa tecnología y esas capacidades de las que disponemos para salir delante.

Esta estrategia de desarrollo impulsada por el Gobierno Vasco a nivel territorial, no se puede llevar a cabo sin el alineamiento, ni impulso de las estrategias de desarrollo de las empresas que configuran el tejido industrial vasco. Entre ellas el de las propias pymes, porque son parte importante de dicho tejido y tienen que dar un salto en estrategias de desarrollo de diversificación.

Motivaciones para abordar la diversificación

Existen muchas motivaciones para abordar la diversificación y la importancia relativa de cada una varía en función de las coyunturas económicas. Entre las más significativas se destacan las siguientes:

- La voluntad de crecer. Es una de las razones que habitualmente ofrecen las empresas. Entre otras cosas incrementa el poder en el mercado y en la sociedad.
- Los propósitos y aspiraciones de la empresa. La voluntad o aspiración de crecimiento puede ser parte fundamental de la misión de determinadas empresas junto con otras aspiraciones de servicio de comunidad, o la creación de puestos de trabajo.
- Diversificación de riesgos. Atenuando los efectos cíclicos de una determinada industria. Es el segundo motivo para diversificar, pues se espera alcanzar una reducción en la variabilidad de los beneficios globales del grupo. Además si el carácter cíclico de los beneficios va acompañado por el carácter cíclico del empleo, en la medida en que las personas sean transferibles entre los diferentes negocios, la diversificación ayuda a suavizar las fluctuaciones en los puestos de trabajo.
- Necesidad de utilizar un excedente de cash-flow o solidez de estructura financiera.
- Valores u objetivos personales de los individuos con poder. Es un fuerte elemento de motivación para directivos y empleados en general, pues genera oportunidades de promoción.
- Economías de alcance. Conlleva la explotación de recursos y competencias infrautilizadas, o la utilización conjunta de tecnología y conocimientos.
- Salida, huida de los negocios actuales. En las empresas ubicadas en industrias en declive, el deseo de evitar dicho declive proporciona fuentes de deseos de diversificar.

Pero en un clima de crisis como el actual, la búsqueda de alternativas a los negocios con graves dificultades competitivas, la diversificación de riesgos, y la reducción de los efectos de los ciclos

en general, o de un determinado sector en particular, son los que en mayor medida están impulsando la diversificación en las empresas.

DIVERSSIA® Marco teórico para la gestión y promoción de la diversificación de modelos de negocio.

El modelo DIVERSSIA® desarrollado por IK4-Ideko es un marco teórico para la gestión y promoción de la diversificación de modelos de negocio partiendo de los conocimientos, habilidades y capacidades de una organización. El modelo DIVERSSIA® está orientado a empresas u organizaciones que centran sus motores de innovación en el desarrollo tecnológico y en la apuesta por la I+D. La hoja de ruta para implantar este modelo en una organización no queda recogido en este artículo. Tampoco se ha recogido en este artículo el modelo de gobernanza y los indicadores de proceso necesarios para integrar el modelo en la sistemática de gestión organizacional.

DIVERSSIA® permite a las organizaciones trazar un camino que le permita identificar y aprovechar oportunidades de innovación para la empresa:

- Con las suficientes garantías de información.
- Mediante pautas guiadas rápidas y eficientes.
- Considerando los conocimientos, habilidades y capacidades de la organización.
- Enfocado en el desarrollo e investigación de nuevas tecnología.
- Analizando los factores clave y retos de futuro.
- Con el input de expertos internos y externos.

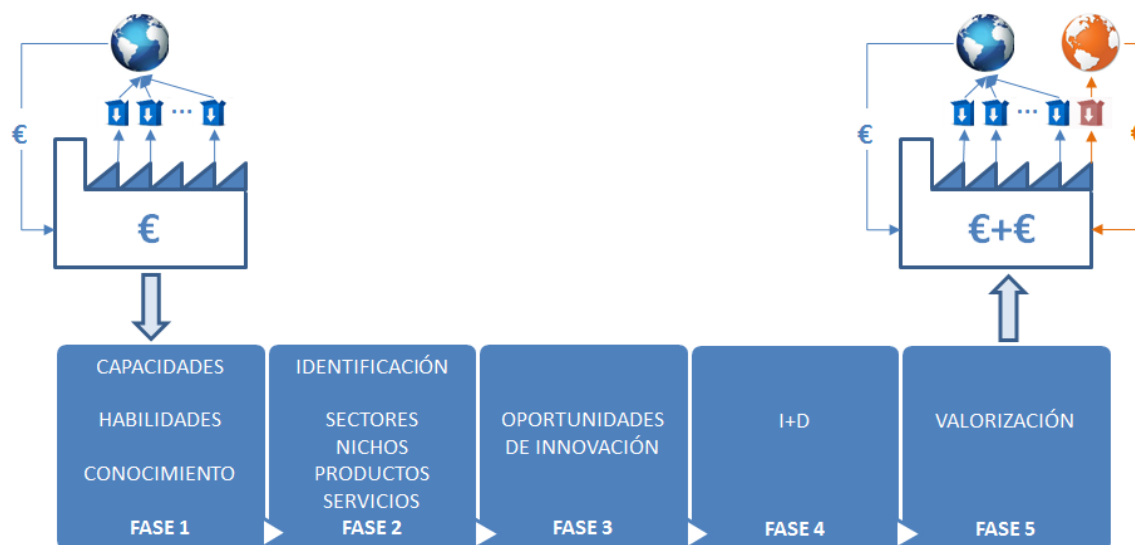


Ilustración 1: DIVERSSIA® Marco teórico para la diversificación

En la siguiente tabla se muestran los objetivos de cada una de las fases así como las herramientas de apoyo propuestas en el modelo.

FASE	OBJETIVOS	HTAS. DE APOYO
1	- Analizar capacidades, habilidades y conocimientos. - Dimensionar recursos equilibrando las inversiones con los retornos esperados.	- Matriz Ansoff - Matriz BCG - Inteligencia Competitiva -.....
2	- Identificación de nuevos sectores/nichos/productos/servicios de interés según capacidades, habilidades y conocimientos. - Adquisición de conocimiento base sobre los nuevos	- Inteligencia Competitiva - Entrevistas expertos - Lead User Method

	sectores/nichos/productos/servicios de interés. - Estudios de mercado preliminares de los nuevos sectores/nichos/productos/servicios de interés para su dimensionamiento.	
3	- Análisis de los estudios preliminares de mercado de los nuevos sectores/nichos/productos/servicios de interés. - Identificación de oportunidades de innovación en base a la información generada y a talleres y herramientas de creatividad. Caracterización de las Oportunidades de Innovación. - Contraste de estas oportunidades de innovación con expertos externos. - Selección de las más interesantes en relación a la estrategia de diversificación de la organización. - Nombramiento de un promotor de proyecto.	- Htas de creatividad. - Inteligencia Competitiva. - Entrevista expertos.
4	- Estado del Arte de las tecnologías relacionadas en la oportunidad de innovación. - Planificación y dimensionamiento del proyecto de Investigación y Desarrollo. - Desarrollo del proyecto. - Validación de el/los prototipo/s.	- Inteligencia Competitiva. - Hoja de ruta tecnológica.
5	- Protección de los resultados para obtener derechos de exclusividad y prioridad respecto a los competidores. - Estudio de competidores/mercado completo. - Ajustes en el producto/servicio final. - Definición del modelo de explotación y de negocio identificando la mejor vía para la explotación (Licenciar, comercializar desde la organización o desde un tercero, creación una nueva empresa,...)	- Canvas - DAFO - Inteligencia Competitiva. - Las 5 fuerzas de Porter - Las tres puertas.

El método DIVERSSIA® propone 5 fases para trabajar en concurrencia. La implantación de dicho modelo y la sistemática de actuación deben de adaptarse a las estrategias que la empresa dictamine en los procesos de diversificación.

El papel clave de la IC en los procesos de diversificación

En la gran mayoría de definiciones de la Inteligencia Competitiva realizadas por los autores más relevantes de esta temática como Shrivastava y Grant [13], Porter [14], Gilad [15], Bernhard [16], Gibbson y Prescott [17], y Fuld [18], la propia norma UNE 166006 [19], la Inteligencia Competitiva tiene relación con la toma de decisiones empresariales y con los procesos de diversificación, como elemento de apoyo para ajustar el rumbo y marcar posibles caminos de evolución, de interés para la organización, que pueden dar como resultado el establecimiento de nuevos modelos de negocio.

A nivel más práctico, y desde la experiencia de los autores de este artículo, hemos comprobado *in-situ* la relación de la Inteligencia Competitiva y los procesos de diversificación empresariales. Muchas de las relaciones experimentadas están ordenadas por fases dentro del marco conceptual del modelo propuesto por IK4-Ideko para la diversificación en nuevos modelos de negocio registrado como DIVERSSIA®.

En función de las fases donde la Inteligencia Competitiva entra en juego el valor que aporta es diferente, a continuación se recogen las experiencias y los resultados obtenidos en función de la fase en la que la IC es aplicada:

- **FASE 1: CAPACIDADES, HABILIDADES Y CONOCIMIENTO.**
La Inteligencia Competitiva, tal y como queda reflejada en la mayoría de sus definiciones, es una herramienta clave para conocer mejor las capacidades, habilidades y conocimientos generados en la propia organización. La IC se encarga de diseminar mejor los logros y resultados y de dar a conocer las capacidades técnicas desarrolladas internamente. Existen un sinfín de datos internos que manejamos que pueden servir para dimensionar nuestras capacidades y habilidades. Algunos de estos datos internos más interesantes a la hora de ser analizados son las operaciones ganadas/perdidas, captación de pedidos, resultados de facturación, distribución de costes, etc..
- **FASE 2: IDENTIFICACIÓN SECTORES, NICHOS, PRODUCTOS, Y SERVICIOS.**

En esta fase la Inteligencia Competitiva centra su aporte de valor en identificar las principales variables macro-económicas y los cuadros de mando del entorno así como las principales tendencias generales y prospectivas a más largo plazo. La recopilación y análisis de esta información es importante para contrastar, de forma rápida, si un nuevo producto o servicio tiene un futuro *a priori* más favorable que otro, en el caso de estar recogido en esos cuadros y listado generales. También es importante identificar a los líderes de nuestros sectores y tratar de averiguar si están creando nuevas oportunidades de negocio mediante el seguimiento de sus reportes anuales, artículos de prensa, web 2.0, y haciendo un seguimiento a sus principales líderes (D. General, D. I+D, ...) incluso consultando los puestos de trabajo vacantes que ofrecen en las redes sociales así como el personal y su titulación actual que interactúa en la web2.0. Esta información nos puede dar una idea de si un competidor está creando un nuevo modelo de negocio y de si este negocio puede inspirarnos en nuestros procesos de diversificación internos. Para la identificación de sectores y/o nichos afines donde poder poner en valor nuestras capacidades, habilidades y conocimientos es muy recomendable asistir a las principales ferias de otros sectores afines para poder observar sus evoluciones y tratar de buscar oportunidades. Otra de las fuentes de información más valoradas en esta fase de identificación son los contactos con clientes consolidados que conocen nuestras capacidades, habilidades y conocimientos y con los que podemos colaborar para iniciar el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Una vez tengamos identificados algunos sectores o nichos es importante que la Inteligencia Competitiva nos aporte nueva información de base para analizar cambios legislativos, políticos, normativos y generales relacionados con ese nicho o sector así como datos estadísticos del volumen de ese mercado o nicho y sus perspectivas de crecimiento o decrecimiento. Por último comentar que en esta fase puede resultar muy productivo la recolección, filtrado y análisis previo de la información que proveen las diferentes Bases de Datos de Patentes y Modelos de utilidad. Es importante disponer de unos conocimientos previos y de una experiencia adquirida para poder centrar la recopilación de esta información así como para su análisis posterior, pero los resultados son muy beneficiosos y pueden orientar la toma de decisión de un nuevo producto o servicio en nuestro proceso de diversificación.

- **FASE 3: OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN**

En esta fase se analizará la información generada hasta el momento y se tratará de explotar la misma en diferentes dinámicas de creatividad para encontrar oportunidades de innovación en base a la información generada y a talleres y herramientas de creatividad. La accesibilidad de la información y la puesta en valor en estos procesos de creatividad (presenciales o on-line) es responsabilidad de la actividad de las unidades de Inteligencia Competitiva de cada organización. La información recopilada, filtrada, y categorizada puede mejorar los procesos de ideación de nuevas oportunidades....

En esta fase de búsqueda de oportunidades de innovación en un sector o nicho es importante realizar entrevistas con personas experimentadas en estos sectores. La localización y el seguimiento de estas personas es una actividad que puede desarrollarse bajo el paraguas de la Inteligencia Competitiva. Otras de las actividades a realizar en esta fase es la selección de las ideas de innovación con mayor potencial en relación a la estrategia de diversificación de la organización. Para ello la empresa debe de contar con un proceso interno de caracterización de estas ideas y de su posterior selección. Para poder completar el proceso de caracterización de una idea es vital contar con información para su posterior valoración y selección. Este tipo de fichas de caracterización por un lado recogen la información que describe la idea o concepto innovador y por otro lado recogen información alrededor del entorno de explotación de la misma, esta última información suele ser: Evolución del sector, tipología de clientes, mercados geográficos, competidores (estrategia, tipo de productos, tecnologías, precios, fuerza de ventas, partners, etc.), partners de la cadena de valor, etc.

- **FASE 4: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

El modelo DIVERSSIA® propone tener activas todas las fases del modelo al mismo tiempo. Por esta razón puede que en la fase de Investigación y Desarrollo tengamos

proyectos de ideas innovadoras con diferente escala de tiempo debido a su complejidad. Puede haber proyectos que duren 6 meses y otros 3 ó 4 años en esta fase de investigación y desarrollo. La complejidad del proyecto está totalmente relacionada con la cantidad de información que se maneja, pero todos los proyectos en mayor o menor medida deberán de trabajar en los siguientes aspectos relacionados con la Inteligencia Competitiva y con la curación de contenidos.

- Estado del arte, conocimiento de tecnologías competidoras, o de tecnologías sustitutivas, estudio de las normativas técnicas, filtrado y análisis de los artículos científicos que describen el entorno de la tecnología, patentes y/o modelos de utilidad, etc..
 - Conocimiento de la existencia y los resultados de otros proyectos de I+D, de plataformas tecnológicas y de sus roadmaps tecnológicos, localización y contacto con los clústeres relevantes, conocimiento de partners tecnológicos, etc.
 - Monitorizar las ayudas a la I+D para tratar de financiar la oportunidad de innovación identificada.
 - Si el proyecto es de duración larga es conveniente seguir monitorizando el entorno competitivo de la oportunidad de innovación para comprobar in-situ si ha habido cambios significativos (entrada de nuevos competidores, nuevas tecnologías, normativas, etc..)
- **FASE 5: VALORIZACIÓN**

Es en esta fase donde las organizaciones deben de volcar sus esfuerzos para tratar que las oportunidades de innovación que hayan llegado hasta aquí se conviertan en innovaciones reales y generan un retorno económico para la organización. También en esta fase la Inteligencia Competitiva tiene un papel fundamental. A lo largo de esta fase y para cada una de las oportunidades de innovación se deberá trabajar en la protección de los resultados técnicos/tecnológicos y obtener derechos de exclusividad y prioridad respecto a los competidores. Es necesario realizar un análisis más exhaustivo de las patentes que pueden estar relacionadas con nuestra invención y a partir de ahí construir junto con el agente de patentes una estrategia para obtener la mejor protección a nuestros desarrollos. Durante el proceso de valoración el objetivo fundamental se centra en el diseño y construcción del modelo de negocio, que explote a futuro, la oportunidad de innovación desarrollada. Es, durante este proceso, importante sintetizar información relacionada con la segmentación de clientes y la relación con los mismos, canales de comercialización, partners clave, etc. A su vez, es crítico poder completar un Análisis DAFO que complemente el mejor modelo de negocio para la explotación de la oportunidad desarrollada.

INTELSUITE® el software de IC como herramienta en los procesos de diversificación

INTELSUITE® es un software de Inteligencia Competitiva desarrollado por IK4-Ideko que captura, filtra, organiza, busca, disemina y analiza información relevante y estratégica para el apoyo en la toma de decisiones empresariales. INTELSUITE® se comercializa bajo el modelo de distribución de Software como Servicio (del inglés: Software as a Service, SaaS) donde la aplicación y los datos que se maneja se alojan en servidores "ad-hoc" para los clientes y se accede con un navegador web a través de internet. INTELSUITE® se comercializa bajo dos configuraciones posibles:

- **BASIC:** Orientado a la curación de contenidos mediante diferentes agentes que permiten recopilar información de cualquier página web, redes sociales (twitter, linkedin, Facebook,...), bases de datos (patentes, artículos científicos, etc), blogs, foros, videos, imágenes,....
- **BUSINESS:** además de la captura y filtrado, permite clasificar y almacenar la información en una "biblioteca" donde usuarios lectores acceden a leer la información y comentarla/valorarla. Asimismo, se pueden generar boletines

automáticos y monitorizar los indicadores establecidos para gestionar internamente el proceso de Inteligencia Competitiva de manera más eficiente entre los recursos existentes.

INTELSUITE® dispone de las funcionalidades adaptadas para que la curación de contenidos en los procesos de diversificación se realicen de forma eficiente equilibrando el gasto destinado a la gestión de la información en el filtrado, captura, análisis y diseminación de la información con respecto al retorno de la inversión esperada.

Conclusiones

Las empresas necesitan construir estrategias de desarrollo centradas en sus fortalezas. Para ello en primer lugar es importante conocer las capacidades, habilidades y conocimientos que la empresa ha ido generando y preservando y en segunda lugar observar el entorno disponible para poder generar oportunidades de innovación que permitan a las empresas:

- reinventarse buscando alternativas a los negocios con graves dificultades competitivas
- diversificar de riesgos
- reducir de los efectos de los ciclos de demanda en general

Para guiar estos procesos de mejora del conocimiento interno y del análisis de las capacidades de la empresa así como de la observación del entorno de oportunidades que rodean a los negocios es necesario establecer un proceso y gestionar unos recursos que dinamicen las actividades ajustadas para recorrer el camino de la diversificación. El modelo DIVERSSIA® desarrollado por IK4-Ideko es un marco teórico para la gestión y promoción de la diversificación de modelos de negocio partiendo de los conocimientos, habilidades y capacidades de una organización. El modelo DIVERSSIA® está orientado a empresas u organizaciones que centran sus motores de innovación en el desarrollo tecnológico y en la apuesta por la I+D.

La Inteligencia Competitiva cobra un papel muy relevante como herramienta de apoyo en aquellas actividades del modelo donde la información es necesaria para la toma de decisiones. A su vez el software de Inteligencia Competitiva INTELSUITE® dispone de las funcionalidades adaptadas para que la curación de contenidos en los procesos de diversificación se realicen de forma eficiente equilibrando el gasto destinado a la gestión de la información en el filtrado, captura, análisis y diseminación de la información con respecto al retorno de la inversión esperada.

Referencias bibliográficas

- [1] Von Hippel, E. (2007). The sources of innovation (pp. 111-120). Gabler.
- [2] Cooper, R. G. (1999). The invisible success factors in product innovation. *Journal of product innovation management*, 16(2), 115-133.
- [3] Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing science*, 12(1), 1-27.
- [4] Tidd, J., Pavitt, K., & Bessant, J. (2001). *Managing innovation* (Vol. 3). Chichester: Wiley.
- [5] Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of product innovation management*, 14(6), 429-458.
- [6] Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research policy*, 24(1), 97-114.
- [7] Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- [8] Porter, M. E. (1987). *From competitive advantage to corporate strategy* (Vol. 59). Cambridge, MA: Harvard Business Review.
- [9] Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767-798.
- [10] Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic management journal*, 6(3), 239-255.
- [11] URL: <http://www.bmasi.net/es/estrategia/diversificacion-empresarial>
- [12] URL: <http://www.tecnalia.com/es/estrategias-innovacion/index.htm> (WAKE UP)
- [13] Shrivastava P., y Grant J. (1985) Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Proceses. *Strategic Management Journal*, vol. 6.
- [14] Porter, M. (1985) How Information gives you Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto: 150-160.
- [15] Gilad, T. y Gilad, B. (1988) *The business intelligence system*, American Management Association, New York. Amacom.
- [16] Bernhard, D. (1994) I want it fast, factual, actionable'-Tailoring Competitive Intelligence to Executives' Needs. *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 12 to 24.
- [17] Gibbons, P. y Prescott, J. (1996) Pararell competitive intelligence processes in organisations. *International Journal of Technology, Special Issue On Informal Information Flow Management*, vol. 1, n.º 1-2.
- [18] Fuld, L.M. (2000) What competitive intelligence is and is not! Retrieved February 1, 2001, from the World Wide Web: <http://www.fuld.codw/whatCI>.
- [19] AENOR (2011). UNE 166006:2011 Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva