

**UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY  
FACULTAD DE ECONOMÍA  
DEPARTAMENTO DOCENTE DE ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE  
INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES  
COMERCIALES EN LA EMPRESA DE PRODUCCIONES METÁLICAS,  
LAS TUNAS DURALMET**

**Autores: Ing Rosa Amalia Irarragorri Gil  
MSc. Juan Carlos Mayo Alegre  
Lic. Carmen Alonso Varona**

**Las Tunas, 8 de Febrero del 2011**

## INTRODUCCION

Hoy en día, es asumido que el éxito de cualquier empresa depende entre otros factores del estilo de dirección de sus responsables. Uno de los aspectos más importantes es saber crear un sistema de información que ayude en la toma de decisiones. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, generará una organización que facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo posible (Contreras Escobar & Valdés Jiménez, 2002).

En Cuba, las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a diseñar e implantar el sistema de Información de mercadotecnia como parte del sistema de información de la empresa (*Decreto No 281 2007*) para convertirlo en una herramienta clave y poder sobrevivir en un mercado cambiante, dinámico y global, estas deberán entender que su única ventaja competitiva se encuentra en su habilidad para aprender (...) y cambiar rápidamente (Philip Kotler, 1996). Comprende cuatro sistemas, cada uno con funciones específicas y un nivel de integración determinado para elaborar las estrategias de mercadotecnia (Hernández Gómez, 2006).

El sistema de inteligencia de mercadotecnia, como un proceso inherente al sistema de información de mercadotecnia recoge la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, a partir de fuentes de información abiertas existentes al alcance de la empresa, tales como la prensa, revistas, libros, internet, catálogos, ferias comerciales y hasta de datos obtenidos en conversaciones, reuniones, etc. en el ámbito de interés de la empresa (*Decreto No 281 2007*).

Las empresas bien manejadas toman medidas adicionales para mejorar la calidad y cantidad de la inteligencia de mercadotecnia (Philip Kotler, 2002), por lo que contar con un sistema bien diseñado permitirá, mediante un flujo permanente de información, conocer con mas propiedad el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste.

La Empresa de Producciones Metálicas, Las Tunas, DURALMET, perteneciente al MICONS, tiene como misión ofertar productos y servicios asociados a la innovación tecnológica, distinguiéndose por la calidad, competitividad, profesionalidad y responsabilidad ante los clientes y el medio ambiente, garantizando el liderazgo en el mercado de carpintería metálica a nivel nacional, disponiendo del capital humano, así como de recursos financieros y materiales necesarios para el desarrollo del trabajo.

Como parte de la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, y, dada la importancia que requiere dentro de la planeación estratégica de la empresa el sistema de inteligencia de mercadotecnia, se realizaron consultas a documentos de DURALMET y entrevistas a los

miembros del Consejo de Dirección así como al personal de las áreas de Mercadotecnia y Aseguramiento, donde se evidenció lo siguiente:

- En muchos directivos, personal de compras, ventas así como técnicos y especialistas vinculados a la planeación estratégica hay desconocimientos sobre la importancia de los procedimientos para obtener información acerca de la competencia y de los sistemas de inteligencia de mercadotecnia para la gestión empresarial, dado el bajo aprovechamiento de la información generada queda poco tiempo para la reflexión de carácter estratégico, las decisiones tienen una carga intuitiva muy grande, y en muchas ocasiones no cuentan con información fidedigna y a tiempo para que puedan sustentarse.
- Deficiencias del sistema de inteligencia de mercadotecnia en el conocimiento del entorno macro y microempresarial al no estar concebido como una base sobre la cual descansa en sentido estricto la posibilidad de un trabajo en mercadotecnia bien enfocado a los clientes y a los competidores.
- Bajo nivel de ejecución de estudios de mercados especializados para dar respuesta a problemas tanto operativos como estratégicos, primando aún métodos sin basamento científico en la toma de decisiones empresariales, relacionadas con los clientes y la competencia.
- Se carece de un sistema de inteligencia competitiva que monitoree de forma sistemática la competencia, sus cambios, tendencias y comportamientos de sus productos en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias en mercados fundamentales donde opera la empresa así como todo lo que ayude a la comprensión de sus intenciones y conductas.

Por tanto se plantea como **problema científico** de la investigación, las insuficiencias en el sistema de inteligencia de mercadotecnia que limitan el proceso de toma de decisiones comerciales en la Empresa de Producciones Metálicas, DURALMET.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente se asume como **objeto de estudio** el sistema de inteligencia de mercadotecnia. La inteligencia de mercadotecnia integra los conceptos inteligencia de negocios e inteligencia competitiva, ambos formando parte de un sistema integrado, cada uno con roles propios y diferentes (Colmenares, 2009).

La inteligencia competitiva, es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre las actividades de los competidores, para apoyar el logro de las metas de la empresa. Se trata de un flujo permanente de información que permite conocer lo que están haciendo los competidores, tanto en aspectos comerciales, financieros, organizacionales u otros (Consultores, 2008).

Integra toda la información que la empresa necesita para tomar decisiones, orienta la dirección a seguir, previene sobre los riesgos de cada decisión así como permite la anticipación y la

rentabilización de las acciones que se realicen. Trabajar con un enfoque de inteligencia competitiva es importante, en la medida en que aumenta la competencia, las innovaciones son cada vez más rápidas y las tendencias de los mercados y de los consumidores son altamente cambiantes. Se exigen decisiones cada vez más precisas y en menos tiempo (Denis, 2010).

Se aprecia en la Empresa la carencia de sistematicidad, representatividad, organización y control en el proceso de inteligencia competitiva, que aunque se han hecho investigaciones aisladas por parte de los directivos y especialistas acerca de la competencia, no han estado basadas en un método científico; demostrándose que la información valiosa puede perderse o llegar demasiado tarde para dar la mejor respuesta así como no se cuenta con herramientas y técnicas para su obtención, lo cual hace importante la investigación en este campo.

De acuerdo a lo anterior, el **objetivo general** estará dado en diseñar un procedimiento para la implementación, del sistema de inteligencia competitiva en la Empresa de Producciones Metálicas, DURALMET, Las Tunas.

El campo de acción lo constituye la implementación del **sistema de inteligencia competitiva**.

Se parte de la siguiente **Hipótesis**: Si se diseña un procedimiento, para la implementación del sistema de inteligencia competitiva, se contribuyen a reducir las insuficiencias en el sistema de inteligencia de mercadotecnia de la Empresa de Producciones Metálicas, DURALMET.

Para el desarrollo de la investigación se trazaron las siguientes tareas científicas:

1. Realizar un análisis conceptual y crítico del sistema de inteligencia de mercadotecnia y de la implementación, del sistema de inteligencia competitiva, como un proceso inherente a él.
2. Caracterizar el sistema de inteligencia de mercadotecnia de la Empresa de Producciones Metálicas, DURALMET, Las Tunas, particularizando en la implementación del sistema de inteligencia competitiva.
3. Diseñar un procedimiento para la implementación del sistema de inteligencia competitiva.
4. Valorar la pertinencia de la aplicación del procedimiento, para la implementación del sistema de inteligencia competitiva, en la Empresa de Producciones Metálicas, DURALMET, Las Tunas.

Los **Métodos** a utilizar son:

- Histórico \_ lógico: presupone el estudio detallado de antecedentes, causas y condiciones en que surgieron y se desarrollaron los sistemas de información de mercado.
- Hipotético-deductivo: posibilitó la construcción de la hipótesis y el establecimiento de la relación entre las diferentes categorías que se tratan en el marco teórico.

- Análisis y síntesis de la información: se utilizó para establecer la caracterización gnoseológica y definir los referentes teóricos y conceptuales que sirven de sustento al proceso investigativo en relación con el objeto y el campo de investigación.
- Sistémico-estructural: permitió la comprensión de los pasos que conforman el procedimiento.
- Las entrevistas, encuestas, observación y revisión documental se utilizaron para la identificación de las insuficiencias del sistema de información de mercado, así como la caracterización del mismo en DURALMET, Las Tunas.
- El criterio de expertos permitió valorar y fundamentar la pertinencia del diseño del procedimiento para la inteligencia de mercado.
- Los grupos de discusión permitieron por la riqueza en las respuestas aportadas por los participantes -tanto en contenido como en formas de expresión- obtener diversidad de criterios acerca de un tema específico.

El **aporte metodológico** de esta investigación lo constituye el procedimiento para la implementación del sistema de inteligencia competitiva para la toma de decisiones en DURALMET.

La estructura de la tesis contiene la introducción, dos capítulos con sus epígrafes correspondientes, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El primer capítulo aborda los referentes teóricos asociados al sistema de inteligencia de mercado en las organizaciones empresariales y el sistema de inteligencia competitiva como componente esencial del mismo, en el segundo capítulo se expone la caracterización del sistema de inteligencia de mercadotecnia en la Empresa de Producciones Metálicas de Las Tunas, DURALMET, el diseño del procedimiento para la implementación, del sistema de inteligencia competitiva, teniendo en cuenta las características de la organización y por último la implementación.

## **CAPÍTULO I: LA IMPLEMENTACION DEI SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO UN PROCESO INHERENTE DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO EN LAS EMPRESAS**

La evolución, los fundamentos teórico – metodológicos y los enfoques actuales del sistema de inteligencia de mercadotecnia, como objeto de estudio, y la implementación del sistema de inteligencia competitiva como campo de acción, constituyen el contenido de este capítulo, cuyos elementos teóricos sustentarán el procedimiento para la implementación del sistema de inteligencia competitiva, en la Empresa de Producciones Metálicas, Las Tunas, DURALMET.

En la literatura consultada se identifica el sistema de inteligencia de mercadotecnia como sistema de inteligencia de mercado, la autora asume la primera acepción teniendo en cuenta las particularidades actuales del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.

### **I.1. Fundamentos teóricos del sistema de inteligencia de mercadotecnia como proceso inherente al sistema de informa de mercadotecnia**

En el siglo XXI se está asistiendo al nacimiento de un nuevo modelo de gestión en el mundo empresarial donde toda actividad gira en torno al cliente. Este tipo de empresa está concebida para que actúe de modo diferente, sus resultados dependen directamente de cómo se les percibe por el mercado. Por ello, este nuevo modelo de gestión requiere personas que entiendan la complejidad de las nuevas tendencias y adopten hábitos en correspondencia con la situación actual.

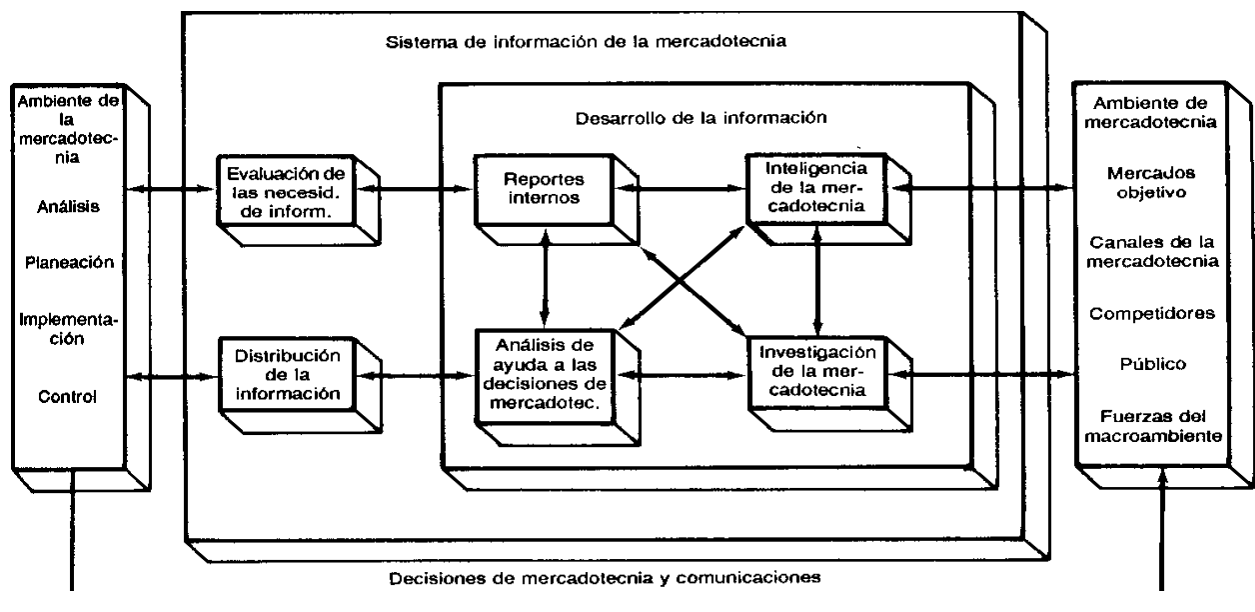
Toda empresa debe organizar el flujo de información de mercadotecnia; mediante el estudio de las necesidades de los directivos, se diseñan sistemas para satisfacer las mismas, estos combinan varias entradas y presentan informes integrados (Philip Kotler & Armstrong, 1991), contienen un conjunto organizado de procedimientos y métodos (Serna, 2008) donde intervienen los hombres y las máquinas (Consultores, 2009), para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta (Philip Kotler, 1996), proveniente de fuentes internas y externas a la empresa, mediante un flujo continuo de datos para aquellos que toman las decisiones de mercadotecnia (Mora & Shupnik, 2001). Las funciones del sistema de información de mercadotecnia se ilustran en la tabla I.1.

<b>Tabla I.1 Funciones del Sistema de Información de Mercadotecnia</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Descripción</b>
Evaluar las necesidades de información	Mediante entrevistas a los directivos de la empresa se logra conocer las necesidades de información, con el fin de tomar decisiones comerciales.
Generar información	Mediante el diseño e implementación de los cuatro sistemas componentes del sistema de información de mercado: datos internos, inteligencia de mercadotecnia, investigación de mercado y apoyo a las decisiones.
Distribuir la información.	La información será distribuida en el momento apropiado de forma interna

y a quienes toman las decisiones estratégicas. Los avances en tecnología contribuyen a un sistema descentralizado, actualizado y disponible para un manejo y procesamiento interno.

**FUENTE:** Elaboración propia

Los directivos necesitan información sobre el desarrollo del ambiente de mercadotecnia (figura I.1), para desempeñar las responsabilidades de análisis, planeación y control (figura I.1). El papel de un sistema de este tipo es evaluar las necesidades de información de la dirección, desarrollarla y distribuirla de forma oportuna a quienes toman las decisiones comerciales. Estas se desarrollan a través de los registros de datos internos en la empresa, las actividades de inteligencia de mercadotecnia, la investigación de mercados y el análisis de apoyo para las decisiones, constituyendo estos los cuatro sistemas principales que lo componen.



**Figura I.1** Sistema de información de mercadotecnia.

**FUENTE:** (Philip Kotler, 1996)

En Cuba las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión (...) están obligadas a la permanente coordinación al interior de la empresa, al estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada (...), meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez (Decreto Ley No 252 2007) además de insertar la mercadotecnia como concepción moderna, que orienta la misión y visión de las empresas, teniendo en cuenta las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos donde crear e implementar el sistema de información de mercadotecnia, constituye un valioso instrumento para el logro de estos objetivos.

El hecho de contar con sistemas de información y aplicarlo al proceso mercadotécnico, contribuye no sólo a garantiza el éxito del negocio sino también a brindar una ayuda y una

ventaja (Mora & Shupnik, 2001), estos deben ser respaldados por un buen producto o por quienes toman la decisión. La información de mercadotecnia es de gran utilidad, debido a que cada vez, son más cortos los ciclos de vida de los productos. Lo cual hace que se tengan que tomar decisiones, en lapsos más breves y se pueda obtener información continua del comportamiento de los productos, mercados, vendedores, etc. La competencia es considerada como el factor de influencia más importante en las estrategias competitivas de mercado (Porter, 1980).

Trabajar con un sistema de información de mercadotecnia, genera beneficios tangibles asociados a la drástica reducción de los costos operativos, disponibilidad inmediata de la información, intercambio instantáneo de los resultados, actualización constante de la base de datos, mayor eficiencia, más y mejores servicios a los clientes, incremento en la eficiencia de la fuerza de venta, retener el dominio del mercado por parte del líder y a los compradores casuales u ocasionales, incrementar en el tiempo el valor potencial de cada cliente y ganarle a la competencia (Mora & Shupnik, 2001).

El sistema de inteligencia de mercadotecnia como uno de los procesos inherente al sistema de información de mercadotecnia, aporta a este, la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, como factores determinantes de la competitividad. Unido al resto de los sistemas componentes permiten la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro del ambiente donde se desarrolla la empresa. A través de personas y equipos, pueden evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa para quienes toman decisiones, lo que contribuye a mejorar la planeación, ejecución y control, partiendo del criterio de que, sin información no se puede dirigir, pero para dirigir, no hace falta cualquier información, o mucha información, sino la que verdaderamente resulte útil.

Lo anterior comprende no solo la información generada al interior de la organización en sus ámbitos operativo, táctico y estratégico sino el análisis de la información sobre aquellos con quienes interactúan en el entorno, como son la competencia, los clientes, los proveedores, los distribuidores, el ámbito social, tecnológico y gubernamental, entre otros.

Los directivos se enfrentan a la paradoja de que “cada vez tienen más información y menos tiempo para analizarla” (Cano Giner, 2007). Se está incrementando la cantidad de información, la actividad de mercadotecnia se está volviendo más compleja, las empresas están expandiendo sus mercados y realizan actividades comerciales, tanto en el país como en el extranjero, desarrollan y comercializan nuevos productos con más rapidez. La energía, el trabajo y otras materias primas son más difíciles de adquirir.

La creciente internacionalización de los mercados, y la consiguiente intensificación de la dinámica competitiva, se convierte en un auténtico reto de gestión. La capacidad para tomar



decisiones con rapidez, basadas en un adecuado conocimiento de la realidad de la empresa así como del mercado y sus tendencias, ha pasado a convertirse en una nueva fuente de ventaja competitiva (Cano Giner, 2008).

Un sistema de inteligencia de mercadotecnia es aquella “disciplina propia de la gestión estratégica de las empresas que permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste” (Consultores, 2009). Se define como un conjunto de procedimientos y recursos utilizados por los directivos para obtener información diaria en el ambiente de mercadotecnia (Philip Kotler, 1996).

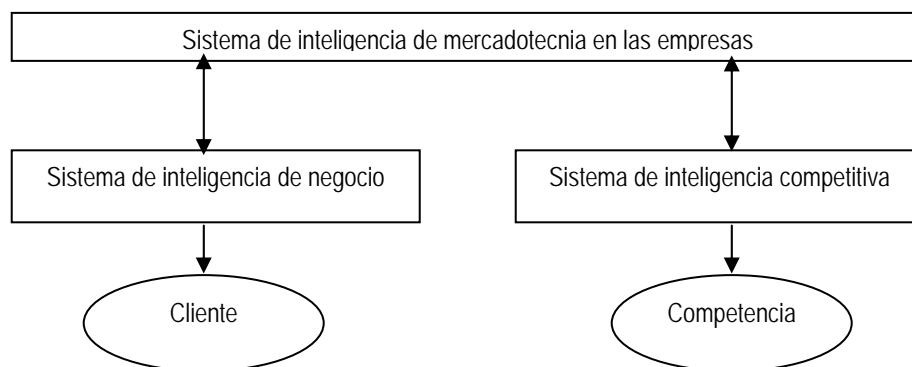
Entre los beneficios del sistema de inteligencia de mercadotecnia está el acceso a información útil y confiable del mercado y sus tendencias, clientes, consumidores, proveedores, etc. Ofrece un panorama acerca de la situación de la empresa con respecto a la competencia para trazar estrategias y tomar decisiones (identificarla, monitorearla y superarla), al analizar su posición en el mercado se pueden encontrar fortalezas y debilidades así como tomar decisiones para mantener la lealtad del cliente.

Permiten tener una base de datos que contenga toda la información acerca de los clientes y la competencia, los proveedores, distribuidores, etc. Posibilita además mantener una comunicación constante con estos, al enterarse de sus movimientos, necesidades de un nuevo cliente o producto, problema de un distribuidor, crear reconocimiento de marca y de imagen, introducir nuevos productos. Permite trabajar en el servicio de atención al cliente y en la entrega de producto, desarrollar estrategias competitivas, sustentables y fortalecer el posicionamiento, penetrar nuevos mercados y profundizar en el alcance de los mercados existentes.

Las principales mejoras se obtienen a partir de la gestión dinámica de la información (Rothwell, 1992), en la cual la conexión entre áreas internas y el entorno (proveedores, distribuidores, clientes) busca realizarse a tiempo real y paralelo. Es necesario que las empresas cuenten con novedosos sistemas de gestión que faciliten las condiciones necesarias para que exista un flujo continuo de conocimiento en toda la estructura organizativa (Castell Pere Escorsa & Maspons Bosch, 2001).

Se puede definir conceptos tales como inteligencia de negocios e inteligencia competitiva, ambos formando parte de un sistema integrado de inteligencia de mercadotecnia (Consultores, 2009), cada uno con roles propios y diferentes (figura I.2). Cuando los directivos se interesan en conocer el mercado, se asume que es importante la información tanto de los clientes como de los competidores (Costa, 1995), un sistema de inteligencia bien diseñado, debe tener la habilidad necesaria para responder a las preguntas que se han hecho acerca de la competencia y de los clientes (Colmenares, 2009). Conocer quiénes son los clientes actuales y si están dispuestos a pagar, quiénes son los competidores y qué están haciendo así como saber la

evolución y las tendencias de la industria en la que está la empresa y qué se espera para el futuro (Expósito, 2009).



**Figura I.2** Componentes del sistema de inteligencia de mercadotecnia

**FUENTE:** Elaboración propia

La información que debe contener el sistema de inteligencia de mercadotecnia, debe ser de calidad, fiable, disponible cuando se le necesite, clara, de fácil interpretación, actualizada y completa, la fuente provienen del propio negocio de la empresa y de la competencia, mediante este proceso, se aborda un vacío que existe actualmente en el mercado de las empresas, aunque se dispone de buenas herramientas para la investigación del mercado, la habilidad de las instituciones de usarlas y de aplicar los resultados de tal forma que realmente mejoren las operaciones, ha sido limitada (Brand, 2003).

Las empresas han emprendido algún tipo de esfuerzo de investigación de mercado, aunque el resultado de la mayoría se limita a presentaciones o informes interesantes distribuidos a los directivos. En muy pocos casos se difundieron los resultados de la investigación a lo largo de la institución, y por lo tanto no han sido incorporados en las operaciones comerciales. Frecuentemente, la investigación del mercado es un esfuerzo aislado que produce resultados que nunca se materializaron en una acción concreta (Nodal González, 2008). Contar con un sistema de inteligencia de mercadotecnia, a través de sus dos componentes, constituye un instrumento poderoso para los directivos. Las características de estos se ilustran en la tabla I.2.

Tabla I.2 Característica de los componentes del sistema de inteligencia de mercadotecnia	
Sistemas	Características
Inteligencia de negocio	Proceso que permite extraer conocimiento proveniente del propio negocio relacionado con los clientes, mediante sistemas informáticos se procesan en base de datos; tendencias de ventas, nichos de valor, fuga de clientes, rentabilidad de segmentos, etc. Se utiliza intensivamente soluciones de software y trabajo interno de análisis de los datos.
Inteligencia competitiva	Proceso que permite extraer, de forma permanente, información sobre las actividades de los competidores teniendo en cuenta aspectos comerciales, financieros organizacionales y otros que así lo requieran.

**FUENTE:** Elaboración propia

La inteligencia se considera un proceso, que parte de la captación de un suceso y lo transforma en dato. Estos a su vez son filtrados para generar información, la que debe ser complementada con el saber guardado en el sistema y, finalmente, con el análisis se llega al conocimiento, es la capacidad de dar respuesta a interrogantes, usando una estructura lógica y científica (Berger Jensen, 2000). Existen cuatro pasos básicos, que se mantienen comunes para cualquier tipo de sistema de inteligencia (Lado Cousté, Martínez Martínez, & Maydeu Olivares, 1997):

1. Recopilación de los datos necesarios procedentes de fuentes diversas que son necesarios en posteriores procesos (formas de expresión de los valores, métodos de muestreo, métodos analíticos, etc.).
2. Homogeneización de los datos procedentes de diferentes fuentes para poder operar con ellos de forma simultánea. Esto no solo se refiere a las formas de expresión sino también a información como los factores de cálculo o conversión utilizados con los datos, la codificación estándar del método analítico o la descripción con una nomenclatura.
3. La validación de los datos, que indica que es preciso realizar un control de calidad sobre estos (Consultores, 2008). Es preciso que sean adecuados para los usos que se les pretende dar.
4. Agregación de los datos una vez homogeneizados, con la finalidad de obtener una base, con el máximo de valores completos y la máxima representatividad posible.

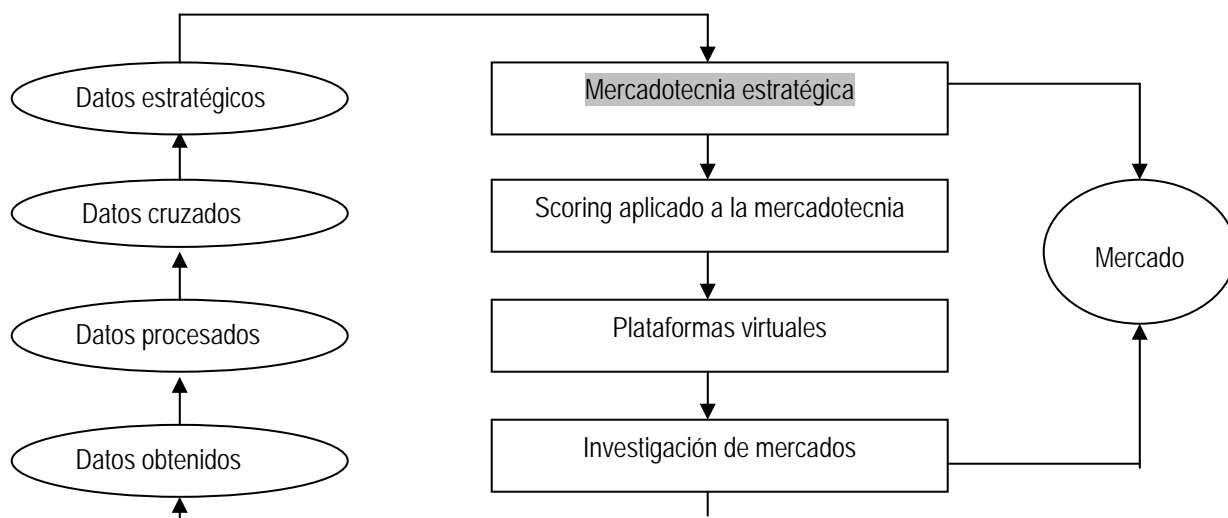
El sistema de inteligencia de mercadotecnia se apoya en un conjunto de técnicas y metodologías que tienen en común las siguientes características:

- Los datos son la fuente principal, lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a estos con independencia de su procedencia.
- La utilidad en la toma de decisiones, ya que busca ir más allá en la presentación de la información, de manera que los directivos tengan acceso, a herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular sólo aquellos datos que les interesen.
- La orientación a los directivos, que busca lograr independencia entre los conocimientos técnicos de quienes lo van a utilizar y su capacidad para manejar estas herramientas.

Un sistema eficaz debe tener la facilidad de recolectar datos del mercado de una forma sistemática y objetiva, analizar e interpretar esta información y aplicarlo para desarrollar recomendaciones estratégicas y planes de acción. Es capaz de determinar qué tipo de herramienta de investigación de mercadotecnia es la más adecuada para resolver el problema que está enfrentando, implantar adecuadamente el método correcto para asegurar la calidad e integración y lograr estrategias eficaces (Brand, 2003). Es importante conocer los factores involucrados en el sistema de inteligencia de mercadotecnia para su aplicación en empresas de cualquier sector industrial (Ginocchio Vega, 2009).

El proceso de inteligencia de mercadotecnia, se inicia con la mercadotecnia estratégica generándose un ciclo de fases que de forma constante monitorean al mercado objetivo, al cual, se dirige la empresa (figura I.3). Esta refiere los lineamientos propuestos según el diagnóstico situacional en materia comercial.

Lo anterior facilita la definición de los indicadores, los que se diseñan en formatos para el análisis cuantitativo y cualitativo respectivamente, los componentes son los siguientes: nominación (en relación al objetivo que se desea monitorear), variables involucradas (en relación a la data a recolectar o procesar), formulación matemática (combinación de las variables), criterios de evaluación en relación a metas y referencias, (Serna, 2008), esto es lo que se conoce como scoring aplicado a la mercadotecnia y se aplican a través de aplicaciones informáticas que se puedan ajustar a la realidad de la empresa (plataformas virtuales).



**Figura I.3** Proceso de la inteligencia de mercadotecnia  
**FUENTE:** Adaptado de Ginocchio Vega, 2009

La investigación de mercado permite obtener los datos de forma correcta en el tiempo esperado minimizando errores muestrales ó no, los cuales pasan por un proceso hasta convertirse en estratégicos. Los métodos a utilizar y las fuentes seleccionadas son de vital importancia para validar el proceso sistemático y objetivo. Se entiende además, que las personas destinadas deben estar debidamente capacitadas para formular técnicamente todas las variables implicadas.

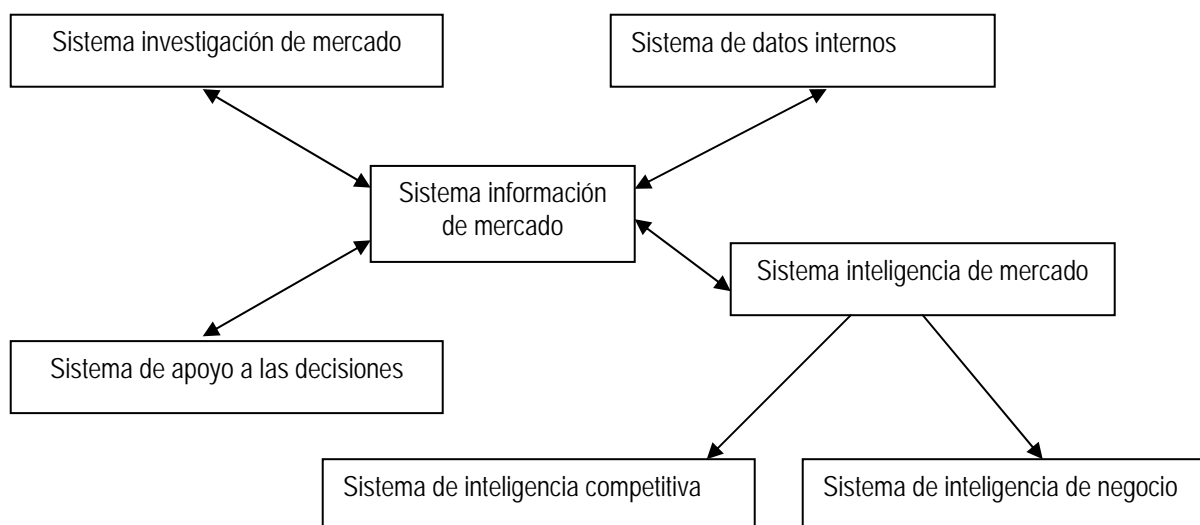
Configurar los indicadores involucrados, en modelos empresariales, permite integrar diversos aspectos relacionados a una realidad empresarial o funcional, generar múltiples escenarios probables, optimizar los resultados y por tanto mejorar el proceso de toma de decisiones comerciales (Ginocchio Vega, 2009).

La clave del éxito consiste en la capacidad de los directivos, para diseñar de manera idónea este mecanismo según la realidad y basado en la habilidad analítica para tomar decisiones sustentadas en los conocimientos y experiencias. Ningún sistema informático por muy sofisticado que sea puede predecir el impacto de una decisión, más aún si los datos procesados son erróneos o fuera del tiempo para ser efectivos, por lo que estos deben ser procesados y validados hasta convertirse en estratégicos.

La implementación exitosa, es producto de un proceso sistemático y gradual, recursos comprometidos, tanto de personal como de presupuesto, formación del equipo (personal capacitado y un líder), aceptación de la dirección, especialización técnica, uso apropiado de herramientas (cualitativas y cuantitativas), lo que permite, construir capacidad interna para interpretar y aplicar la información del mercado (Serna, 2008).

El enfoque gradual ayuda a desglosar un proceso complejo para que sea entendible y manejable para los niveles diferentes de desarrollo empresarial (Hernández Gómez, 2006), enfocado en los resultados ayuda a comprometer al personal y a los directivos en la recolección de inteligencia del mercadotecnia (Denis, 2010) ya que se encuentra vinculado directamente a asuntos que son importantes para ellos: mejorar el diseño del producto, reforzar la satisfacción del cliente, aumentar el crecimiento del mismo, profundizar en el alcance y competir con éxito.

El proceso de inteligencia de mercadotecnia, con carácter sistémico, aborda un vacío que existe actualmente en el mercado de las empresas. La mayoría de las empresas emprenden algún tipo de esfuerzo de investigación de mercado pero el resultado se circunscribe a presentaciones o informes interesantes distribuidos a la junta directiva (Fernández, 2006). En muy pocos casos se difunden los resultados a todos los implicados en el proceso. En la figura I.4 se ilustra la relación entre el sistema de información de mercadotecnia y el de inteligencia competitiva.



**Figura I.4:** Relación entre los componentes del sistema de información de mercadotecnia

**FUENTE:** Elaboración propia

## **I.2. El proceso de la inteligencia competitiva en las empresas**

Los directivos enfrentan a diario nuevos entornos cuya dinámica los estimula no sólo a reaccionar con rapidez sino a anticipar situaciones para evitar que la posición alcanzada en el mercado sea disminuida por otras empresas. Cuando los directivos buscan informaciones en su medio ambiente encuentran "cosas" buenas, malas y regulares que conviene analizar y validar para determinar hasta qué punto pueden transformarse en fuente de conocimiento para ellos (Castell Pere Escorsa, 2002).

En el ámbito gerencial, la inteligencia competitiva, debe su origen a las actividades militares en las que se requiere una considerable "inteligencia" para acceder a las fuentes, obtener información sobre el enemigo y entregarla a los mandos que deben tomar las decisiones. Es así como surge una acepción diferente con respecto a lo que el término psicológico comprende (Más Basnuevo, 2004). Para las empresas surge como una forma de explorar el entorno y disponer de información estratégica susceptible de ser utilizada como ventaja competitiva.

Están identificadas cuatro fases en la evolución de la inteligencia competitiva: recolección de datos sobre la competencia -antes de 1980-, industria y análisis del competidor -1980-1987, inteligencia competitiva -desde 1988 hasta hoy- y la inteligencia competitiva como capacidad esencial -futuro (Prescott, 1995). La ventaja no nace de eficiencias estáticas sino de la mejora, innovación y la habilidad de cambiar incansablemente las ventajas competitivas hacia tipos más sofisticados (Porter, 1980).

Es necesaria la atención para una serie de actividades que deben ser realizadas de forma adecuada, hacia el logro de la ventaja a partir de una estrategia global (Porter, 1985), por lo que deben identificarse las cinco fuerzas, que están en el ambiente externo: la entrada de nuevos competidores; la amenaza de sustitutos; el poder de negociación de los compradores; el de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

El análisis competitivo no sólo es importante en la formulación de las estrategias empresariales, sino también en las finanzas, comercialización, análisis de mercado y en muchas otras áreas (Porter, 1986). Las estrategias competitivas hacen un examen de la manera como una empresa puede competir con mayor eficacia para fortificar su posición en el mercado, deben estar basada en cinco formas de definiciones: plan (guía de acción futura); estratagema (para realizar competencia), modelo / estándar (enfoca las acciones), posición (localización) y perspectiva al incorporar el ambiente externo (Mintzberg, 1987).

Se han revisado varios planteamientos por autores, los cuales se han seleccionado, según el énfasis en aspectos relacionados con el concepto actual de inteligencia competitiva. Entre los cuales se incluyen:

- La dirección, recopilación, procesamiento, disseminación y uso y aparecen como funciones auxiliares la planeación y supervisión. (Lagerstam, 1990).

- Planificación, recogida de información, análisis, entrega de información, aplicación y evaluación, conocimiento del entorno en ciencia y tecnología (Ashton & Stacey, 1995),
- Analiza como fases interdependientes la planeación y dirección, obtención de la información a través de fuentes formales (publicadas) e informales (relaciones personales), procesamiento e interpretación de la información y difusión de los resultados. inteligencia competitiva o tecnológica (Rodríguez & Escorsa Castells, 1997).
- Establece los objetivos en función de las necesidades, acopiar y seleccionar información; analizarla; diseminar los resultados; almacenar y proteger la información y valorar como sistema la inteligencia tecnológica competitiva (Solleiro & Rosario, 1998), hasta llegar a la compilación -legal y ética-, análisis y distribución, que constituyen el curso recorrido para llegar al concepto actual de inteligencia competitiva.

No basta con comprender a los clientes, muchas economías nacionales están apoyando a las fuerzas de mercado para que utilicen su potencial en el desarrollo de sus ventajas competitivas (Philip Kotler, 1996). Es raro que una empresa se dedique sola a la comercialización de un determinado producto. Debe competir con un sinnúmero de competidores, debe identificarlos, monitorearlos y superar en estrategia a estos, para capturar y mantener la lealtad del cliente.

Cada disciplina, no importa cuán antigua o reciente, posee escuelas, en el nivel práctico, o “nivel de pensamiento”, en este caso sobresalen tres grupos de enfoques reconocidos que le confieren importancia a una determinada fase dentro del proceso de inteligencia competitiva, los cuales se ilustran en la tabla I.3. En síntesis se muestra el tratamiento del tema por varios autores y el aspecto sobre el cual realizan su mayor énfasis.

<b>Tabla I.3 Enfoques de la inteligencia competitiva</b>	
<b>Grupos</b>	<b>Características</b>
Sostiene que la interpretación y el análisis son actividades esenciales	“Es claramente posible” mentir con los números, pero es mucho más fácil mentir sin ellos, por ello es necesario conocer si tienen validez y seriedad las herramientas de análisis así como conocer la forma que comunicará de forma más sencilla las complejidades de una empresa o posición corporativa. Los datos y casi cualquier tipo de información generalmente necesitan ser integrados y analizados en un documento que esté bien organizado y que se pueda leer e interpretar fácilmente.
Sostiene que la búsqueda, recolección y ubicación de información fiable es una actividad esencial	Es necesario conocer cómo mantenerse al día con la proliferación de bases de datos, recursos impresos (libros, revistas e informes), y con los procedimientos para conseguir información que no se encuentra publicada, (ubicar y solicitar un documento o un registro de un archivo del gobierno requiere cierta delicadeza). Sino se sabe las clases de información que se pueden encontrar durante el proceso de búsqueda y recolección (ya sea electrónicamente o impreso) no se pueden formular las preguntas correctas.
Sostiene que la recolección de información válida/fiable y su análisis son igualmente importantes	Le concede igual importancia a los dos procesos anteriores, si una se ve débil o disminuida, la otra probablemente tendrá fallas.

**FUENTE:** Adaptado de (Hiebaum De Bauer, 2004)



En esta investigación se prioriza el enfoque, que le concede igual importancia a la búsqueda, recolección y ubicación de información así como a la interpretación, procesamiento y análisis de los datos, producto del proceso inicial, porque cualquier tipo de información generalmente necesita ser integrada y examinada de forma organizada para que le pueda facilitar la toma de decisiones comerciales a los directivos.

El concepto de inteligencia competitiva reúne las distintas clases de vigilancia como las de origen tecnológico, comercial, jurídico y financiero (Castell Pere Escorsa & Maspons Bosch, 2001), presenta una información más elaborada para la toma de decisión (Baumard, 1991) y una dimensión estratégica, la inteligencia se diferencia en que la vigilancia persigue la obtención de la información más relevante del entorno y constituye un paso más en el proceso de gestión de la misma, mientras que la inteligencia hace especial énfasis en otros aspectos como su presentación en un formato adecuado para la toma de decisión y el análisis de la evaluación de los resultados obtenidos mediante su uso (Hidalgo, León, & Pavón, 2002).

La vigilancia tiene un papel de detección mientras la inteligencia competitiva tiene por misión el posicionamiento estratégico de la empresa en su entorno, no es sólo observación, sino una práctica ofensiva y defensiva de la información, se conecta el saber de la empresa con la acción, se le atribuye un carácter más activo; es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisión estratégica (Shrivastava & Grant, 1985), es el acceso a tiempo al conocimiento e información relevante (Gilad, 1992), se considera un proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite en el momento oportuno (Gibbons & Prescott, 1996).

Es común en estas definiciones, la ética y legalidad (diferencia entre inteligencia y "espionaje"), la importancia de llegar a tiempo (contextualidad), el análisis, síntesis, evaluación y contextualización de información sobre el ambiente externo (como actividad fundamental) y la ventaja competitiva (como resultado esperado). De este modo la inteligencia se analiza como un fenómeno (capacidad) que se manifiesta por medio de los lenguajes, la tecnología, la colaboración y el control (mediado), que se ubica en tiempo y espacios específicos, en contextos particulares (situado), donde se aprende y ocurre un constante desarrollo (dialéctico y dinámico), que es deliberado y orientado hacia un objeto (pragmático) (Más Basnuevo, 2004).

Se considera también la inteligencia competitiva como la actividad de monitorear el entorno externo para obtener información a través de fuentes públicas, como un proceso analítico que deviene en conocimiento estratégico, relevante, específico, preciso y utilizable acerca de la posición de la competencia, se podría definir también como el conjunto de conceptos, métodos e instrumentos que sirven para desarrollar, de forma coordinada, las actividades de búsqueda,



obtención, análisis, almacenamiento y difusión de la información relevante de cara a la toma de decisión en la organización de acuerdo con su estrategia de actuación (Morcillo Ortega, 2003).

Al ser considerada como un proceso estructurado, sistemático, adoptado y aceptado, permite no sólo entender la competencia directa e indirecta, los comportamientos de los productos, las capacidades, el desempeño, la posición y las opciones de los clientes, de los proveedores y de los competidores, sino también los ámbitos tecnológico, comercial, político, económico, entre otros, al tiempo que incorpora el monitoreo del entorno con efectos actuales y futuros respecto de las decisiones empresariales, Es receptivo a las necesidades cambiantes de la empresa y genera un alto valor por medio del desarrollo y la entrega de los resultados de inteligencia, involucra al personal operativo, táctico y estratégico de la empresa

Por su carácter sistémico organiza el flujo de información crítica y enfoca las preguntas a evitar las sorpresas desagradables, a mejorar la planificación, a reducir la incertidumbre y el riesgo empresarial, de manera que se aumente la probabilidad de tomar mejores decisiones, comprende el análisis de la información sobre aquellos con quienes interactúan en el entorno, como son la competencia, los clientes, los proveedores, los distribuidores, el ámbito social, tecnológico y gubernamental, entre otros.

Se debe lograr estructurar en la empresa la recogida de información y hacer uso óptimo de la misma, ofrecer la mejor información posible a los que deciden así como enfocar la inteligencia competitiva de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos por la dirección. Los pasos fundamentales señalados por autores como: Pere Escorsa (2002), Sammon (2002) Morcillo Ortega (2003), para lograr el éxito en inteligencia competitiva son:

1. La disposición de los directivos a implementar programas y a incluirlo en los objetivos estratégicos para definir qué tipo de inteligencia y en qué formato se necesita así como fuentes de obtención.
2. Determinación de una unidad de negocio de prueba, lo que permitirá limitar posibles problemas de implementación, "hacerlo más manejable, limitar el riesgo y aprender de la implementación para luego ampliarlo a otras unidades de negocio".
3. Preparación del personal necesario, los que deben saber relacionarse con otros, pero al mismo tiempo ser buenos analistas, tienen que contar con una experiencia laboral en varias áreas, ya que los problemas que tengan que resolver estarán vinculados con varios sectores de la empresa.
4. Creación de un plan de capacitación y promoción para que las personas de la organización sepan qué información es importante para lograr los objetivos.
5. Proponer cambios e implementar y mejorar las propuestas.

Para el desarrollo de la inteligencia competitiva se debe compartir, de forma efectiva, los conocimientos a los diferentes niveles y sus integrantes. Estas consideraciones sobre la

inteligencia competitiva son las asumidas en esta investigación a fin de cumplimentar su objetivo general, sus particularidades se ilustran en la tabla I.4.

<b>Tabla I.4 Particularidades de la inteligencia competitiva</b>	
Objetivos	Detectar las competencias, estrategia y los objetivos de los competidores actuales y potenciales así como estudiar posibles acciones, disminuir las sorpresas y encontrar nuevas oportunidades, reunir de forma sistemática y abierta una amplia gama de información que una vez filtrada y analizada suministra un mayor entendimiento de la estructura, cultura, comportamiento, capacidades y debilidades de un competidor, se pueden detectar desde datos generales, índices de productividad, hasta detalles que pueden parecer menores, como qué tipo de maquinaria utiliza determinada empresa o cuáles son sus horarios de trabajo. Vigilar y alertar de los cambios relevantes en los mercados, los clientes, las tecnologías emergentes, la legislación y todos los elementos relacionados.
Ventajas	Se disminuye la incertidumbre y se reduce el riesgo de un posible fracaso. Mayor posibilidad de éxito en la implementación de una estrategia al brindar instrumentos de análisis que permiten estimar cuál será el curso de acción adoptado por los competidores. Mayor capacidad para competir y más rentabilidad para la empresa al mejorar la posición en el mercado añadiendo valor. Protección de una posible fuga de información. Creación de los elementos útiles que permitan la difusión del conocimiento así como mejora de la comunicación entre departamentos y personas. Determinar tecnologías estratégicas, empresas más importantes, relaciones entre investigación y tecnología, dinámica y alianzas estratégicas.
Característica	Se realiza en el exterior de la empresa, carácter anticipativo, orientación al futuro. Integra los resultados de la vigilancia en diferentes ámbitos (tecnológico, financiero, competitivo). Conecta el saber con la acción. Práctica ofensiva y defensiva de la información.
Enfoque	Empático: proporciona inteligencia del entorno. Sinérgico: tiene alineado los recursos, capacidades y valores que garantice a la empresa una flexibilidad tal, que combinada con la capacidad de anticipación, posicione a la organización en lo más alto del mercado.
Gestión del conocimiento	Integra los procesos de gestión del conocimiento al crear las condiciones capaces de acumular informaciones y conocimientos procedentes del interior y exterior de la empresa.
Fuentes de información	El uso primario de la información debe ser confirmado por una segunda fuente, se utiliza información pública, trazas dejadas por las empresas al realizar sus negocios y operaciones (agencias reglamentarias, directorios generales y específicos, publicaciones digitales, impresas).

**FUENTE:** Elaboración propia de (Hiebaum De Bauer, 2004)

No todas las empresas tienen unidades o equipos para estas tareas, algunas se realizan de forma parcial por integrantes de los diversos departamentos ó áreas, no responden a un plan determinado ni a procedimientos en específico, por lo que no distribuyen de forma regulada la información. Una unidad o equipo de inteligencia competitiva es necesario porque:

- No es fácil realizar estas labores, se debe estar preparado con conocimientos e instrumentos apropiados, lo que requiere dedicación específica con profesionales de determinado perfil dentro de la empresa, que integran diversas áreas en contactos con los clientes, mercado, proveedores y que tengan un dominio profundo del desarrollo técnico productivo de la empresa en cuestión. La inteligencia competitiva no se logra sino con una actuación decidida y organizada alrededor de quienes la practiquen.

- Probablemente los directivos de otras empresas la practiquen, sepa de la empresa todo lo posible y la información que se ofrece pueda ser crítica para el negocio.
- La cultura empresarial llega a impregnar tanto a los cuadros que se consigue desconocer la realidad sobre opiniones de usuarios y clientes, la misma varía con el tiempo y depende de las nuevas ofertas o productos así como del desarrollo del mercado.
- La percepción de quienes reciben los productos no necesariamente tiene que ajustarse con la cuota de mercado de la empresa, la publicidad de los competidores puede estar equilibrando la verdadera posición, sino se conoce esta realidad y se corrige, la tendencia puede cambiar hacia abajo.
- Hay una tendencia natural a trabajar con pequeñas reseñas de prensa.
- Los especialistas comerciales disponen de información valiosa acerca de la posición en el mercado y sobre todo no siempre es utilizada por la empresa ni llega a quien debe de llegar para ser utilizada en el proceso de toma de decisiones.
- El desarrollo de la informática y la infomática (extracción a partir de datos de la información implícita, desconocida y útil) son imprescindibles y deben ser utilizados por expertos.
- La utilización de mapas tecnológicos se convierten en un importante instrumento para la estrategia empresarial.

Como función integral, la inteligencia competitiva se lleva a cabo a través de un proceso sistemático que facilita el seguimiento de oportunidades de innovación, nuevas tendencias tecnológicas, estrategias de competidores, clientes, proveedores, anticipación de necesidades, etc. (Ganzarain & Lakarra, 2007). Estos elementos dan un alcance integral a un sistema de este tipo. Martinet y Ribault (1989) plantean que existen cuatro tipos de inteligencia competitiva:

- a) Tecnológica o centrada en el seguimiento de los avances del estado de la técnica y en particular de la tecnología y de las posibilidades que nos ofrece para mejorar los productos, procesos o servicios.
- b) Competitiva, en este caso se centra en los competidores tanto actuales como potenciales. Incluye la vigilancia a aquellos agentes que por su servicio o producto puedan ser sustitutivos y por tanto potenciales competidores también.
- c) Comercial, gestión sistemática de las relaciones con los clientes y proveedores.
- d) Entorno, centra la observación sobre el conjunto de aspectos sociales, legales y culturales que afectan a todos. Normalmente se incluye en alguno de los procesos anteriores.

Son los dos primeros, tecnológica y competitiva los que mayor valor añadido pueden aportar, aunque persigan objetivos diferentes, desde el punto de vista de proceso son muy similares y por tanto las fases que aparecerán en dichos procesos serán similares. En el caso del mercado interno, el sistema empresarial cubano tiene las particularidades que no se practica la

competencia como en el sistema capitalista, la mercadotecnia no tiene un enfoque mercantilista y se busca que las empresas mejoren sus ventajas competitivas, a través del desarrollo el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Las empresas cubanas deben lograr un significativo cambio organizativo, el cual se rige por las políticas del Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, lo que permite garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial, la autora realiza la vinculación de los cuatro tipos de inteligencia dada las peculiaridades antes mencionadas.

Desde un enfoque genérico se plantea "que las empresas deben realizar esfuerzos sistemáticos y organizados que les permitan observar, captar, analizar y difundir informaciones procedentes del entorno económico, tecnológico, social o comercial, para tomar decisiones adecuadas con escaso riesgo" (Palop & Vicente, 1999). Cuando se habla de inteligencia competitiva conviene dejar claro la diferencia entre información e inteligencia. La información es realidad y la inteligencia no es una función, y sí un proceso que recolecta información que es filtrada, reagrupada y analizada.

Este proceso de gestión en grandes y medianas empresas puede realizarse de manera muy distinta, centralizada ó descentralizada, formal o informal (Riccardi & Rodríguez, 2003). Para poder alcanzar los máximos beneficios comerciales, es necesario que aquellos equipos ó unidades que realicen el trabajo de inteligencia, logren tener un director con influencia en el entorno interno y capacidad analítica que permita que participen en el proceso de planeación y desarrollo de estrategias.

La Unidades de inteligencia competitiva deben estar apoyadas por redes internas y externas de información, para que permitan a sus integrantes, potenciar los recursos internos, mantener la evolución continúa y ser capaces de presentar resultados claros, sencillos y puedan trabajar con estructuras flexibles y las necesidades de información estén coordinadas (Consultores, 2006).

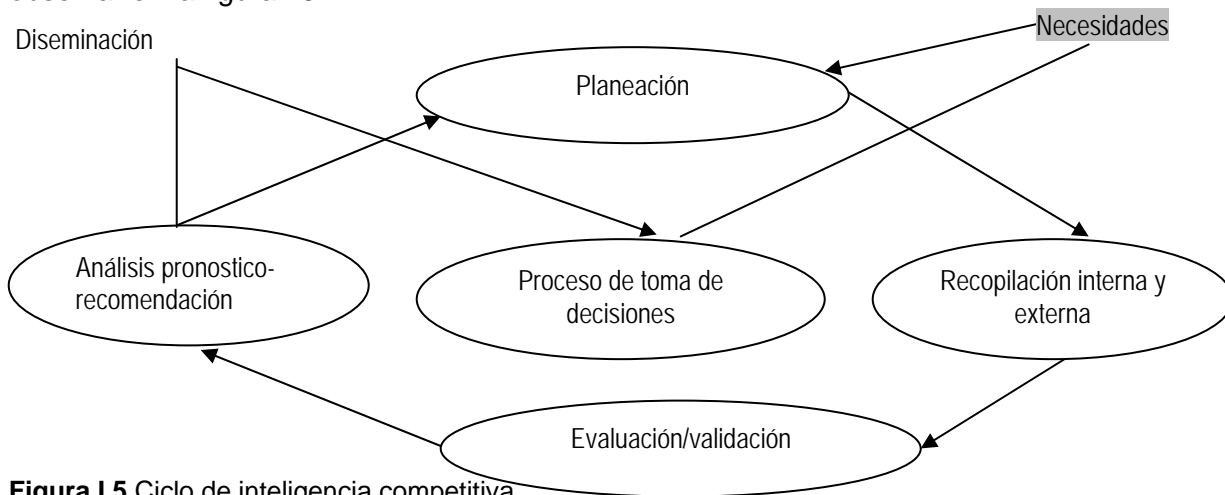
No todas las empresas, no importa cuán grandes y poderosas sean, entienden adecuadamente la naturaleza de su propio negocio, o su base de consumidores, tampoco entienden siempre o actúan de acuerdo a sus mejores intereses. Algunos de los futuros competidores aparecerán en el entorno, donde una buena dirección con un análisis competitivo sólido puede advertirlos a tiempo, y actuar en consecuencia; otros surgirán en silencio y pueden hacer más daño, lograr accionar ante esto para mantener la posición alcanzada, constituirá un verdadero reto para quienes dirigen.

Los directivos enfrentarán con mayor conocimiento de causa los diferentes aspectos que configuran el entorno en el que se desarrollan, los cuales son:

- La identificación de los nuevos competidores procedentes de otras áreas geográficas o de sectores distintos al que pertenece la empresa en cuestión (aparición de nuevos competidores que fundamentan su entrada en innovaciones radicales de tipo genérico y transversal).
- El análisis de competidores con la evaluación de los impactos derivados de sus comportamientos.
- Las oportunidades económicas propiciadas por la creación de nuevos mercados.
- Cambios producidos en el entorno y que afectan directa o indirectamente a la empresa.
- La detección de nuevas tecnologías que tienen un gran futuro por delante debido al impacto que producirán en el sistema productivo (Morcillo Ortega, 2003).
- El estudio de la nueva legislación y evaluación de su influencia en el desarrollo de la actividad económica y empresarial.

El proceso de inteligencia competitiva parte de la definición del problema y los objetivos a desarrollar, identifica las fuentes de información, lo que conlleva al proceso de búsqueda, una vez seleccionada la unidad ó equipo para ello, los datos obtenidos son filtrados, reagrupados y analizados, una vez concluido, se procede a elaborar los informes de inteligencia competitiva y a diseminar lo obtenido mediante flujos internos de información para quienes toman las decisiones comerciales y así se inicia sucesivamente.

Las etapas de la inteligencia competitiva configuran un ciclo que se define como el proceso mediante el cual la información es recuperada, conjuntada, evaluada, analizada y puesta a disposición de quienes los directivos, formalizar un sistema de de este tipo, permite transformar la información tradicional en un verdadero recurso para la toma de decisiones, como se puede observar en la figura I.5.



**Figura I.5** Ciclo de inteligencia competitiva  
**FUENTE:** (Fernández, 2006)

El sistema de inteligencia competitiva, disminuye el tiempo de reacción lo que posibilita encontrar nuevas oportunidades, tiene un alcance tan grande que puede utilizar información relacionada con casi cualquier producto o actividad, o acerca de tendencias y temas recientes de la industria en que se desenvuelve la empresa (Hiebaum De Bauer, 2004). Diseñar un adecuado sistema de inteligencia competitiva, es una de las vías efectivas para disminuir los costos (Philip Kotler, 1996). Las características del ciclo se describen a continuación:

a) Necesidad:

Principal motor del proceso lo conforman las necesidades individuales o colectivas que los encargados de tomar las decisiones comunican a la unidad ó equipo de inteligencia competitiva

b) Planeación del ejercicio de inteligencia

Se enfoca la búsqueda de acuerdo con el objetivo y se formulan hipótesis de trabajo emanadas del conocimiento de los expertos, deben responder a interrogantes planteadas como directrices de búsqueda para identificar las fuentes en las que se recopilará la información y también para establecer la forma y el tiempo en que habrán de difundirse los resultados obtenidos, designando la persona que guiará el sistema y sus servicios. En esta fase contará con el aporte del capital intelectual, humano y comercial así como se detallan las acciones que los directivos deben llevar a la práctica, de forma enumerada.

Como sistema organiza el flujo de información crítica y focaliza las preguntas y las decisiones operacionales importantes. Se tienen en cuenta los elementos ambientales que influyen la colocación competitiva, por medio de la identificación de las tendencias que contribuyen y de las fuerzas que impiden al negocio, existentes en el entorno. Por tanto, se determina el contexto actual y sus escenas posibles.

c) Recopilación interna y externa: Se ejecuta la recopilación a través de fuentes públicas, que pueden ser impresas, electrónicas o comunicaciones verbales teniendo en cuenta la formalidad y confiabilidad de las mismas, una sola fuente debe ser siempre corroborada, es un proceso continuo, la información procedente del campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, investigación de mercados, asociaciones comerciales) se recopila de manera constante y se buscan publicaciones gubernamentales, conferencias y artículos. Hay que desarrollar métodos sin violar las normas legales o éticas.

Dada las particularidades del tema relacionado con la competencia en Cuba y que prácticamente toda la bibliografía sobre el tema, es aportada por países capitalistas, la autora asume un enfoque relacionado con lo descrito en el Perfeccionamiento Empresarial donde se reconoce, que las empresas cubanas deben conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y del país, de forma prioritaria, con respecto a cualquier interés empresarial.

La necesidad de elevar la ventaja y calidad competitiva de los productos que circulan en el mercado nacional y con perspectivas de introducción en el internacional, hace posible que se

trabaje con un enfoque de inteligencia competitiva. Cuando se trata de búsqueda y procesamiento de datos, el costo de reunirlos, interpretarlos, difundirlos y utilizarlos es elevado, pero más aún lo es, las implicaciones que traería no hacerlo, por lo que es necesario describir los principales tipos de información que necesitan quienes toman las decisiones.

La empresa debe comparar sus productos, precios, canales y promoción con los de sus competidores más cercanos en forma constante. De esta manera, puede identificar áreas de ventaja o desventaja, puede lanzar ofensivas más precisas así como preparar defensas más efectivas contra los ataques. Pueden distinguirse cuatro niveles de competidores (Philip Kotler, 1996), con base al concepto de sustitución del producto:

1. Los que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes, a precios similares.
2. Todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo.
3. Todos los fabricantes de productos que proporcionen el mismo servicio.
4. Todas las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.

Se pueden identificar los competidores desde el punto de vista industrial y de mercadotecnia. Se deben conocer acerca de la competencia cinco aspectos: competidores, estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades así como sus patrones de reacción (Philip Kotler, 1996), los directivos de la empresa recibirán información oportuna, mediante llamadas telefónicas, boletines, publicaciones informativas e informes, estos pueden ponerse en contacto con la unidad ó equipo cuando requieren la interpretación de un movimiento súbitos de alguna empresa, cuando necesiten conocer cuáles son las fuerzas y vulnerabilidades de esta. La clave para identificar a los competidores es vincular el análisis de la industria y el mercado, haciendo un diagrama de la relación producto/mercado (Philip Kotler, 1996), teniendo en cuenta características tales como: líneas de productos ó servicios, calidad, costos, servicios, precios y perfiles estratégicos (estrategia de negocios, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, recursos humanos y financieros).

En lugar de monitorear empresas que fabrican el mismo producto (el acercamiento industrial), se puede considerar empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o sirven al mismo grupo de estos. Por lo general el concepto de mercado de competencia abarca un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales así como estimula la planeación estratégica de mercadotecnia a largo plazo. Los más cercanos competidores de una empresa son aquellos que persiguen el mismo mercado meta ó la misma estrategia.

Los objetivos de las empresas que se encuentran comercializando un mismo tipo de producto .o similar, están formados por muchas aspectos, entre ellos está su tamaño, historia, administración actual y economía por lo que deber ser examinados cuidadosamente con vistas a obtener información fidedigna y siempre corroborar las fuentes, teniendo en cuenta los planes de expansión. Una vez identificados los principales competidores y sus estrategias, se debe



conocer que es lo que busca cada empresa en el mercado y qué acciona la conducta de cada uno de ellos.

Las empresas pequeñas que no cuentan con los medios económicos para establecer una oficina formal de inteligencia competitiva, una medida útil sería asignar a determinados ejecutivos la observación de competidores específicos. De esta manera, un especialista que trabaje para un competidor lo seguiría de cerca y se convertiría en el experto en “casa” de ese competidor. Así, quien necesite conocer sobre un competidor en particular, podría acudir al experto correspondiente.

Es importante que las empresas no se excedan en su enfoque hacia los competidores, son más susceptibles de ser perjudicadas por las necesidades cambiantes de los clientes y por los competidores latentes que por sus competidores ya existentes, quienes logran equilibrar las consideraciones acerca del cliente y del competidor, están practicando una verdadera orientación de mercados, que constituye uno de los enfoques necesarios en el Socialismo.

Pueden las diversas empresas llevar a cabo sus estrategias y alcanzar sus metas. Esto depende de los recursos y capacidad de cada competidor, por ello se necesita identificar la fuerza y vulnerabilidad de cada uno. Como primer paso, una empresa debe reunir información clave reciente acerca de los negocios de cada competidor, sobre todo en: ventas, participación en el mercado, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, nuevas inversiones y utilización de la capacidad instalada, alguna de esta información será difícil de conseguir, es allí donde radica la verdadera inteligencia competitiva.

Frecuentemente, las empresas conocen la fuerza y vulnerabilidades de sus competidores a través de información secundaria, experiencia personal y testimonios, y pueden aumentar estos conocimientos realizando investigación de mercados primaria con los clientes, proveedores y comerciales, el papel que desempeñan los comerciales y compradores de la empresa será fundamental en la obtención de la información, ya que son los clientes quienes mayor información ofrecen acerca de las diferentes empresas que ofrecen y comercializan un producto similar.

Entre las informaciones fundamentales que se pueden obtener están: conciencia del cliente acerca del competidor, calidad y disponibilidad del producto, asistencia técnica, personal de venta, precio, calidad de la administración y capacidad de producción. Existen otras tres variables que deben buscarse en forma competitiva tales como:

- ✓ Participación del mercado: medición de la intervención que tiene el competidor de las ventas en el mercado relevante.
- ✓ Participación de mente: medición del porcentaje de clientes que mencionaron al competidor al responder la pregunta: “nombre a la primera empresa que le venga a la mente en esta industria”.



- ✓ Participación de preferencia: medición del porcentaje de clientes que mencionaron al competidor al responder la pregunta: “mencione en qué empresa preferiría adquirir el producto” (Philip Kotler, 1996).

Las empresas que constantemente captan participación de criterio y de preferencia, de manera inevitable obtendrán a cambio participación en el mercado y rentabilidad. Por tanto, lo importante no es que hayan obtenido pocas o muchas utilidades en un año determinado (muchos factores podrían afectar esto), sino que la empresa haya aumentado de manera constante y conciente la preferencia del cliente a través del tiempo.

Aunque la mayoría de las técnicas son legales, muchas pueden implicar una ética cuestionable. La empresa debe aprovechar la información públicamente disponible, pero quienes se respeten evitan prácticas que pudieran considerarse ilegales. Los directivos no tienen por qué quebrantar la ley o violar los códigos aceptados por la ética para obtener inteligencia y los beneficios que se consigue utilizando tales procedimientos no ameritan los riesgos. El acopio de inteligencia competitiva ha crecido, conforme más empresas necesitan conocer lo que están haciendo sus competidores. Estas técnicas entran en cuatro categorías principales:

- ✓ Obtención de información del personal de los competidores, mediante entrevistas de trabajo o conversaciones.
- ✓ Obtención de información de personas que hacen negocios con la competencia, son clientes claves que pueden mantener informada a la empresa acerca de sus competidores (incluso podrían estar dispuestos a solicitar y filtrar información sobre sus productos). Las relaciones cercanas y de cooperación que establecen, con frecuencia les permiten enterarse de los movimientos y tendencias.
- ✓ Obtención de información de material publicado y de documentos públicos. Al seguir el curso de información publicada, aparentemente sin importancia se puede proporcionar inteligencia del competidor.
- ✓ Obtención de información mediante la observación de los competidores o el análisis de la evidencia física. Las empresas se están acostumbrando cada vez más a la práctica de adquirir productos de la competencia, los cuales analizan para determinar los costos de producción e incluso los métodos de fabricación (Flax, 1984).

Cada empresa tiene una determinada filosofía y cultura interna así como ciertas creencias a seguir. Es necesaria la comprensión profunda de las características de cada una, para tener la esperanza de anticiparse a sus posibles reacciones ó acciones, así se pueden determinar perfiles comunes entre estas. Son reconocidos según las diferentes reacciones como:

1. Empresa rezagada: no reaccionan con rapidez o energía ante un determinado movimiento. Es posible que sientan que sus clientes les son leales, pueden estar aprovechando los

negocios y ser lentos para darse cuenta de la iniciativa ó pueden carecer de fondos para reaccionar.

2. Empresa selectiva: reacciona ante cierto tipo de ataques y no lo hace ante otros. El conocimiento de lo que hace reaccionar a un competidor, da a la empresa la clave de las líneas de trabajo más convenientes.
3. Empresa agresiva: reacciona con rapidez y energía ante cualquier cambio.
4. Empresa en el mercado en forma casual: no exhiben un patrón de reacción predecible, podría o no ejercer presión en una ocasión en particular.

Si los directivos reciben una adecuada inteligencia competitiva, les será más fácil formular sus estrategias, tendrán una mejor percepción de con quién pueden competir de manera efectiva en el mercado. En la búsqueda de ventaja competitiva, uno de los pasos más importantes es llevar a cabo un análisis del valor del cliente, el objetivo es determinar los beneficios que desea un cliente de un segmento del mercado meta y la forma en que percibe el valor relativo de las ofertas de los proveedores en competencia. Los pasos principales en el análisis del valor del cliente, se describen a continuación:

1. Identificar los principales atributos que el cliente valora. Es esencial preguntar directamente a estos cuáles son los niveles de las funciones y desempeño que buscan al elegir un producto y quien los vende.
2. Evaluar de forma cuantitativa los diversos atributos. Son los clientes quienes deben proporcionar sus clasificaciones o rango de importancia de estos según sus opiniones.
3. Evaluar el desempeño de la empresa y de la competencia, en los diferentes valores del cliente contra su índice de importancia. Aquí se pregunta a los clientes en qué lugar consideran que se encuentra el desempeño de la competencia en cada atributo. Lo ideal es que el desempeño de la empresa esté alto en aquellos atributos que los clientes valoran más y bajo en los que valoran menos. La empresa debe también examinar la clasificación de cada competidor en los atributos importantes para los clientes.
4. Examinar la manera en que un segmento específico de clientes clasifican el desempeño de la empresa contra un competidor determinado sobre la base de atributo por atributo. La clave es examinar la forma en que comparan la oferta de la empresa con la de su principal competidor, si se encuentra que tiene un nivel más bajo en algunos atributos, debe invertir en el fortalecimiento de estos ó encontrar otros, en los cuales pueda tener ventaja.
5. Monitorear los valores del cliente con el tiempo, aunque estos son bastante estables en el corto plazo, es muy probable que cambien al estar disponibles las características y tecnologías de la competencia y al enfrentarse a diferentes climas económicos (Philip Kotler, 1996).

d) Evaluación:

Recopilada la información se somete a valoración para asegurar su veracidad y confiabilidad, se interpreta y se organiza en forma adecuada así como se comenta entre los involucrados en el proceso. Este proceso permite construir las bases para la gestión del conocimiento, donde se originan los procesos de la calificación y de la formación, fomentando el desarrollo personal, generando por lo tanto el conocimiento.

#### e) Análisis

Esta etapa debe realizarse por profesionales capaces de agregar valor a la información y no sólo concretarse a entregar la recopilación de información estructurada. Las metodologías analíticas constituyen un proceso sistemático del manejo de la información para desarrollar nuevo conocimiento y elaborar juicios válidos.

Con la información ya válida, se procede al análisis de inteligencia, que se distingue por su enfoque, contenido, alcance y validación (tabla I.5), se define como un paso en el proceso, en el que la información se sujeta a un examen sistemático para identificar los hechos relevantes, las relaciones significativas para obtener los resultados claves y las conclusiones, se agrega valor a la información estructurada, se desarrollan nuevos conocimientos y se elaboran juicios válidos.

<b>Tabla I.5 Enfoque de análisis</b>		
<b>Aspecto</b>	<b>Análisis tradicional de negocios</b>	<b>Análisis de inteligencia</b>
Enfoque	Esencial para medir desempeño de la organización (interna).	Esencial para identificar oportunidades y amenazas (externa).
Contenido	Énfasis en la información retrospectiva y cuantitativa.	Énfasis en la información prospectiva y cuantitativa.
Alcance	Entorno, externo e interno.	Muy dirigido al entorno externo.
Validación	Importancia limitada.	Alta prioridad.

**FUENTE:** Adaptado de (Consultores, 2006)

Existen diversas metodologías de análisis que se utilizan en el proceso de inteligencia competitiva, entre ellas se destacan las siguientes: análisis del perfil de los competidores, matriz DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) aplicado a la propia organización y a sus competidores, análisis de los escenarios del mercado, tendencias tecnológicas, la ingeniería revertida para conocer los materiales del diseño y funcionamiento de los productos competitivos, el benchmarking para identificar mejores prácticas y el análisis de patentes a partir de ciclos de vida específicos de las tecnologías, entre otras.

Se conoce como benchmarking al proceso de mejora a través de una continua identificación, entendimiento y adaptación de las prácticas y procesos más destacados que se encuentran dentro y fuera de una organización. El benchmarking empresarial normalmente se realiza con empresas punteras, con gran rendimiento en sectores industriales. Esto es factible debido a que muchos de los procesos empresariales son básicamente los mismos de un sector a otro (Consultores, 2006).

La tabla muestra en la tabla I.6 indica lo que todo directivo debe conocer, de cada empresa que se encuentra con posibilidades de alcanzar ventaja competitiva en todo mercado de productos.

<b>Tabla I.6 Perfil de información de las empresas que producen carpintería</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>Competidor A</b>	<b>Competidor B</b>	<b>Competidor ....n</b>
Descriptores: Líneas de productos, segmentos del mercado, ventas, participaciones del mercado, margen de utilidad, nuevas inversiones, capacidad de utilización, etc.			
Estrategias : Investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, financiera, personal, dentro de la mercadotecnia: producto, precio, distribución y estrategias de comunicación.			
Objetivos (de mercadotecnia, financieros, etc.): Fuerzas/ vulnerabilidades, patrones de reacción, implicaciones de mercadotecnia.			

**FUENTE:** Adaptado de (Philip Kotler, 1996)

En el proceso de análisis se debe tener un resumen de las características dominantes del problema, seguidas por las variables y las opciones que prevalecen, los analistas deben comenzar confirmando los hechos, aplicando el conocimiento experto para producir más ó menos seguro los resultados con sus pronósticos, cuando este se califica apropiadamente. Son importantes las herramientas que se utilicen, las cuales se describen en colaboración: incluyen los medios (voz, vídeo), mensajería inmediata, correos electrónicos, y margen de beneficio compartido del documento, bases de datos e instrumentos analíticos (Riccardi & Rodríguez, 2003).

f) Diseminación, difusión y respuesta:

Hacer que los resultados lleguen a los necesitados en tiempo, lugar y forma es el objetivo de la última etapa del proceso, se debe llevar a cabo con la anticipación suficiente para que se tomen las acciones pertinentes, la información clave se envía a quienes toman las decisiones relevantes y se responden las preguntas de los directivos acerca de los competidores, puede ser comunicada en una reunión prevista para este fin, a través de un correo electrónico, colocada en un sitio de intranet expreso para ello o bien, entregado por escrito y de manera personal. De tal modo que quién tome las decisiones esté en posición de emprender acciones en beneficio de la empresa.

Centra sus esfuerzos en asegurar al negocio, como la capacidad de tomar decisiones en situaciones críticas, se refiere a las estrategias competitivas inteligentes con base en las informaciones generadas por el sistema de inteligencia competitiva. Para esta etapa es necesario elegir las políticas, que pueden ser divididas en internas y externas, estas están dirigidas por directrices que la empresa estableció y las usan para satisfacer sus rutinas.

### **Conclusiones del capítulo**

1. La implementación del sistema de inteligencia competitiva asumida como el conjunto de conceptos, métodos e instrumentos que sirven para desarrollar, de forma coordinada,

las actividades de búsqueda, obtención, análisis, almacenamiento y difusión de la información relevante acerca de la posición de la competencia para la toma de decisiones comerciales, es inherente al sistema de inteligencia de mercadotecnia, reconocido como un proceso analítico que deviene en conocimiento estratégico, relevante, específico, preciso y utilizable que permite mediante un flujo permanente de información de los clientes y competidores, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste.

2. Implementar un procedimiento para el sistema de inteligencia competitiva en las empresas implica el desarrollo de un ciclo conformado por las necesidades (individuales o colectivas), como principal motor del proceso, planeación, recopilación, evaluación, análisis, diseminación, difusión y respuesta.

## Bibliografía

1. Ashton, W., & Stacey, G. (1995). Technical intelligence is business: understanding technology threats and opportunities. *Technology Management*.
2. Baumard, P. (1991). Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels. *Masson*.
3. Berger Jensen, I. (2000). *La Inteligencia Competitiva, una nueva disciplina o viejos métodos para un mundo de cambio y sus aplicaciones en un sistema de defensa*., Instituto de Ciencias Políticas, Chile.
4. Brand, M. (2003). Inteligencia de mercado: Cómo hacer que las investigaciones de mercado operen en favor de las microfinanzas. *Acción InSight*, No.7.
5. Cano Giner, J. L. (2007). *Business Intelligence: Competir con Información*. España.
6. Cano Giner, J. L. (2008). La Industrialización de la información directiva: Business Intelligence.
7. Colmenares, M. (2009). Primeros pasos de la inteligencia de mercado en Latinoamérica
8. Consultores (2006). *Inteligencia competitiva*. Unidad Politécnica para el desarrollo y la competitividad empresarial.
9. , México.
10. Consultores (2008). Sistemas de Información de Marketing: ¿Cómo obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información útil al plan de decisiones de marketing de su empresa? ,
11. Consultores (2009). ¿Cómo obtener inteligencia de mercado? Retrieved from [http://tatunglobal.com/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=43:como-obtener-inteligencia-de-mercado&catid=25:espacios-de-aprendizaje&Itemid=3](http://tatunglobal.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=43:como-obtener-inteligencia-de-mercado&catid=25:espacios-de-aprendizaje&Itemid=3)>
12. Contreras Escobar, E., & Valdés Jiménez, J. R. (2002). El Sistema de Información de Marketing en una Empresa Cubana.
13. Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*
14. España: Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
15. .. *Decreto Ley No 252* (2007).
16. . *Decreto No 281* (2007).
17. Denis, C. (2010). Reflexiones sobre la problemática de la Inteligencia de Mercados en las empresas. Retrieved from <http://es.paperblog.com/reflexiones-sobre-la-problematika-de-la-inteligencia-de-mercado-en-las-empresas-50298/>>
18. Expósito, S. (2009). Qué es la inteligencia de mercado. *Emprendedores*. Retrieved from <http://autometro.com/negocios/emprendedores/inteligencia-de-mercado/>>
19. Fernández, M. J. (2006). *Inteligencia competitiva y cambio organizacional*. Universidad Regional de Blumenau, Brasil.
20. Flax, S. (1984). How to snoop on your competitors. *Fortune*.
21. Ganzarain, J., & Lakarra, I. (2007). Esquema conceptual vigilancia/inteligencia y su aplicación en estrategia e innovación empresarial.
22. Gibbons, P., & Prescott, J. (1996). Parallel competitive intelligence processes in organisations. *International Journal of Technology*, 11.
23. Gilad, B. (1992). What you don't know, can't hurt you: formalizing competitive intelligence process in organizations., *International Journal of Technology*
24. Ginocchio Vega, C. (2009). ¿Cómo aplicar inteligencia de mercados en mi empresa?
25. . <http://blog.iespana.es/mbaginocchio/cginocchiovarrobayahoo.com> <<mailto:cginocchiov@yahoo.com>>
26. Hernández Gómez, A. R. (2006). *La Mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos*. Ciudad de la Habana: Cuba: Editorial Imágenes.
27. Hidalgo, A., León, G., & Pavón, A. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. *Pirámide*,
28. Hiebaum De Bauer, K. (2004). Una visión general de la inteligencia competitiva. Retrieved from [karin.hiebaumdebauer@chello.at](mailto:karin.hiebaumdebauer@chello.at) <<mailto:karin.hiebaumdebauer@chello.at>>
29. Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. (7 Edición ed.). México: México: Prentice \_ Hall Hispanoamericana.
30. Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: México: Editorial Prentice May hispanoamericana.
31. Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de mercadotecnia*: México: Prentice \_ Hall Hispanoamericana.

32. Lado Cousté, N., Martínez Martínez, M. Á., & Maydeu Olivares, A. (1997). Impacto de la orientación al mercado en la intensidad y el éxito de la innovación
33. Lagerstam, C. (1990). La teoría acerca de la inteligencia de negocio: la inteligencia de los procesos.,
34. Más Basnuevo, A. (2004). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional.
35. Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy
36. *Harvard Business*
37. Mora, F., & Shupnik, W. (2001). Sistemas de Información en Mercadeo
38. Retrieved from [walter.schupnik@aig.com](mailto:walter.schupnik@aig.com) <<mailto:walter.schupnik@aig.com>>
39. Morcillo Ortega, P. (2003). Vigilancia e inteligencia competitiva :fundamentos e implicaciones. Retrieved from patricio.morcillo@uam
40. Nodal González, R. (2008). EPPA:Procedimiento para implementar un Sistema de gestión de Mercadotecnia en una empresa alimentaria cubana.
41. Palop, F., & Vicente, J. M. (1999). Vigilancia tecnológica e Inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española. .
42. .Pere Escorsa, C. (2002). Conferencia de inteligencia competitiva. Retrieved from <http://www.uoe.edu/web>
43. Pere Escorsa, C., & Maspons Bosch, R. (2001). De la Vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva en las empresas.
44. Porter, M. (Ed.). (1980). *La ventaja competitiva de las naciones* (Ediciones Vergara ed.).
45. Porter, M. (Ed.). (1985). *Estrategia competitiva*. New York.
46. Porter, M. (Ed.). (1986). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la industria y la competencia* (7ma ed.). Río de Janeiro.
47. Porter, M. (Ed.). (1999). *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais* Rio de Janeiro, Brasil.
48. Prescott, J. (1995). La evolución de la inteligencia competitiva. *Strat Management*, 6.
49. Riccardi, R., & Rodríguez, L. C. (2003). Inteligencia Competitiva: en los negocios y en las organizaciones
50. Rodríguez, M., & Escorsa Castells, P. (1997). De la información a la inteligencia tecnológica: un avance estratégico.
51. Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation:critical factors for the 1990s, 22.
52. Serna, S. (2008). Sistema de Información aplicado a la Mercadotecnia. *Sistemas Información de Mercadeo*. Retrieved from <http://www.mercadeo.com>
53. Shrivastava, P., & Grant, J. (1985). Empirically Derived Models of Strategic Decisión-Making Proceses. *Strategic Management Journal*
54. *Strategic Management Journal*, 6.
55. Solleiro, J., & Rosario, C. (1998). Inteligencia tecnológica competitiva. una visión pragmática. *Emprendedores*, 12.