



PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

MSc. Rosa Amalia Irarragorri Gil.
Universidad Las Tunas, Cuba.
Profesor Asistente.rosaig@ult.edu.cu

Ing. Rosmery Salazar Irarragorri.
EVA El Cucalambé, Las Tunas. Profesor rosaig@ult.edu.cu

MSc. Esperanza Mercedes Díaz Rodríguez.
Facultad de Ciencias Médicas Las Tunas. Profesor Auxiliar e Investigador Agregado ediaz@
ltu.sld.cu.

*“Administrar bien un negocio es administrar su futuro, y administrar el futuro es administrar la información”
Marion Harper*

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rosa Amalia Irarragorri Gil, Rosmery Salazar Irarragorri y Esperanza Mercedes Díaz Rodríguez (2020):
“Procedimiento para el diseño del sistema de inteligencia competitiva”, Revista Observatorio de la Economía
Latinoamericana (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/sistema-inteligencia-competitiva.html>

RESUMEN

El diseño del Sistema de inteligencia competitiva en las organizaciones empresariales constituye un tema relevante, que posibilita realizar acciones para obtener informaciones procedentes de los competidores para tomar decisiones de mercadotecnia con escaso riesgo. En varias empresas productoras y de servicios, se manifestaron insuficiencias en el diseño del Sistema de inteligencia de mercadotecnia, relacionadas con los procedimientos para obtener información de forma constante, relacionada con los clientes y la competencia. Así la investigación aporta un Procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, el cual contribuye a viabilizar los esfuerzos sistemáticos y organizados, para proveer a los directivos de informaciones procedentes del mercado, basados en los métodos Analítico-sintético y Sistémico estructural para la comprensión de las etapas y pasos de procedimiento. La aplicación de diferentes métodos y técnicas a especialistas, propiciaron valorar de pertinente el procedimiento diseñado, revelando las posibilidades de su aplicación en empresas productoras y de servicios.

Palabras claves: Sistema de información de mercadotecnia-diseño del Sistema inteligencia de mercadotecnia-diseño del Sistema de inteligencia competitiva

Clasificación JEL: M31 Marketing

ABSTRAC

The design of the Competitive Intelligence System in business organizations is a relevant issue, which makes it possible to carry out actions to obtain information from competitors to make marketing decisions with low risk. In several production and service companies, inadequacies were expressed in the design of the Marketing Intelligence System, related to the procedures for obtaining information on a constant basis, related to customers and competition. Thus, the research provides a Procedure for the design of the Competitive Intelligence System, which helps to make systematic and organized efforts feasible, to provide managers with information from the market, based on the Analytical-synthetic and Systemic structural methods for understanding of the stages and procedural steps. The application of different methods and techniques to specialists, led to assess the pertinent procedure designed, revealing the possibilities of its application in producing companies and services.

Keywords: Marketing information system-design of the marketing intelligence system-design of the competitive intelligence system
JEL classification: M31 Marketing

1. INTRODUCCIÓN

Hoy día las empresas enfrentan nuevos desafíos, deben alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, lanzar nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes, así como buscar mayor participación de mercado. Enfrentar cada uno de estos retos implica cubrir necesidades de información y, aunque la estadística, la computación y las comunicaciones están muy desarrolladas, casi nunca se posee toda la información que se necesita para tomar decisiones de mercadotecnia. Esta dinámica, ligada a la necesidad de obtener utilidades, obliga a las empresas a requerir más y mejor información y a diseñar sistemas que les permiten conseguirla y administrarla de la mejor manera.

El problema es cómo manejar la información, cómo hacer un uso eficiente para cumplir con las necesidades que se tengan que satisfacer y sobrepasar las expectativas del consumidor. Según Peña (2006) citado por Salazar (2017) en la actualidad las organizaciones tienen la posibilidad de recopilar y almacenar grandes volúmenes de información, el reto es como emplearla para que fluya en el momento preciso, a los niveles pertinentes, reduciendo los riesgos e incertidumbre y dando un mejor soporte en el proceso para la toma de decisiones.

En consecuencia, la habilidad para transformar la información relevante en conocimiento y que fluya entre los miembros de la organización contribuyendo al aprendizaje organizacional, se convierte en una fuente de competitividad empresarial. Por tanto, la aplicación de un adecuado Sistema de Información de Mercadotecnia (SIM) debe consistir en transformar la información relevante en conocimiento, así como facilitar su asimilación y canalización dentro de la organización.

Según Kotler (1996), citado por Sánchez (2018), la administración necesita controlar las fuerzas en el ambiente de la mercadotecnia si quiere mantener vigente sus productos y prácticas, pero debe aprender a modificar los deseos del cliente, las iniciativas de los nuevos competidores, las nuevas formas de distribución, entre otros aspectos fundamentales, por ello debe desarrollar y mantener un SIM y tener la capacidad para llevar a cabo la investigación de mercados.

En Cuba el proceso de actualización del modelo económico, exige que el proceso de dirección y gestión empresarial estatal se atempere a ello con el objetivo de avanzar gradualmente, según lo permitan las posibilidades económicas, en el proceso de informatización de la sociedad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la industria de aplicaciones y servicios informáticos. Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión deberán diseñar e implantar el SIM como parte del sistema de información de la empresa para convertirlo en una herramienta clave y poder sobrevivir en un mercado cambiante, dinámico y global. El mismo comprende cuatro sistemas, cada uno con funciones específicas y un nivel de integración determinado. Por lo que es importante contar con procedimientos para diseñar estos sistemas.

El valor que reviste para la organización y sus trabajadores el procedimiento diseñado está dado en lo que posibilita: buscar cómo obtener una ventaja competitiva que ayude a la empresa a diferenciarse de la competencia, implementar acciones necesarias para minimizar las debilidades identificadas, realizar nuevas ideas y/o proyectos de Investigación +Desarrollo +innovación (I+D+i), identificar potenciales colaboradores, mantener o elevar los niveles actuales de desempeño, anticiparse y reaccionar ante los cambios, reducir riesgos y crear oportunidades, proponer acciones para explotar las ventajas identificadas así como la detección de la competencia nueva o potencial.

El impacto económico se producirá a partir del apoyo – soporte que preste a decisiones de reducción de costos o debido al descubrimiento de innovaciones o iniciativas que produzcan un incremento del valor que la empresa aporta a sus clientes, al estimular la innovación y el “perfeccionamiento” posibilita una ventaja sobre los competidores, al ofrecer un mayor valor a los clientes a través de precios bajos u ofreciendo mayores beneficios y servicios que justifiquen un precio más alto, posibilita oportunidades de inversión y comercialización lo que traería beneficios económicos al invertir en nuevos servicios o mejorar los existentes así como la eficiencia y eficacia en sus operaciones y fortalecer la lealtad de los clientes y retener, especialmente a los más rentables y además optimizar el desempeño mediante la gestión eficaz del sistema y el uso eficiente de los recursos.

El Sistema de inteligencia de mercadotecnia, como un proceso inherente al SIM identifica la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, a partir de fuentes de información existentes al alcance de la empresa. Para poder comprender todas las variables y tomar en cada caso la decisión de mercadotecnia más adecuada, es necesario contar con un sistema que disponga de información pertinente, oportuna y precisa sobre cada una de las variables que conforman el ambiente de mercadotecnia donde se desarrolla la empresa.

Por todo lo anterior, contar con un Sistema de inteligencia de mercadotecnia es indispensable para cualquier organización, su desarrollo y efectiva utilización dependerán del valor estratégico y del compromiso que adopte al respecto la alta gerencia de cada organización. Este sistema integra el desarrollo de dos procesos: la Inteligencia de negocios y la Inteligencia competitiva (IC), ambos formando parte de un sistema integrado, cada uno con roles propios y diferentes. Se estudiaron documentos de trabajos de empresas productoras y de servicios en Las Tunas, derivados de otras investigaciones (Irrargorri, 2011; Campos, 2014; Laguna, 2018; Leyva, 2019), así como se efectuaron intercambios con los directivos y especialistas de dichas empresas y entre las principales situaciones problemáticas, resultados de dichas investigaciones, se encontraron:

- Los sistemas de información de mercadotecnia diseñados, no siempre posibilitan conocer y tener documentadas las necesidades, deseos y expectativas de la sociedad y los clientes.
- Los sistemas de información de inteligencia de mercadotecnia no tiene implícito en su concepción el aprovechamiento de la información generada en el mercado de forma sistemática proveniente del propio negocio relacionado con los clientes, proveedores y la competencia.
- Es limitada la información disponible para la toma de decisiones de mercadotecnia ante cambios en el entorno macro y micro empresarial.
- Carencia de procedimientos específicos para desarrollar Sistemas de inteligencia de negocios e inteligencia competitiva lo cual provoca diferencias de criterios y modos de actuar divergentes.
- Carencias de utilización de técnicas de información y comunicaciones para obtener información fiable y válida de forma rápida y sistemática.

Como problema de investigación se tiene: insuficiencias en el Sistema de inteligencia competitiva, que limitan la toma de decisiones de mercadotecnia, concretándose este en el objeto de investigación asociado al proceso de diseño del Sistema de inteligencia de mercadotecnia. En Cuba es necesaria la IC como una de las formas que posibilita a los directivos determinar las competencias de las diferentes empresas, estudiar sus objetivos, patentes, tecnologías, inversiones y estrategias, entre otras.

Fundamentado en lo anterior el **objetivo general** de esta investigación radica en establecer un procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, focalizándose el **campo de acción** en el diseño del Sistema de inteligencia competitiva. Se parte de la siguiente **hipótesis**: disponer de un procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, contribuye a reducir las insuficiencias en el diseño del Sistema de inteligencia de mercadotecnia y se podrá contar con una herramienta útil para el proceso de toma de decisiones de mercadotecnia en las empresas.

Irrargorri (2011) y Campos (2014) aunque profundizaron en los temas relacionados con la inteligencia competitiva y aportan procedimientos importantes para el Sistema de inteligencia de mercadotecnia, pudo concluirse que resultan incompletos dadas las particularidades actuales de la empresas cubanas y este trabajo aporta elementos de gran importancia adaptados al contexto actual, permite la revisión de nuevas dimensiones y clasificaciones relacionadas con los competidores actuales y potenciales, revisa y propone tipos de informes, además de esclarecer otros aspectos que no quedaban bien definidos en dichas investigaciones, profundiza en las fuentes de obtener información tanto externa como interna así como aporta otro método para la validación de la pertinencia del procedimiento que se propone para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva.

El **aporte práctico** de esta investigación lo constituye un procedimiento que establece, de modo específico, una secuencia ordenada de etapas y pasos para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, lo cual posibilita proveer a los directivos de informaciones procedentes de los competidores actuales y potenciales de la empresa, lo que reduce las insuficiencias la toma de decisiones de mercadotecnia en las empresas.

2. MATERIALES Y MÉTODOS:

Se presenta la sistematización efectuada sobre los referentes teóricos asociados al diseño del Sistema de inteligencia de mercadotecnia en su interrelación con el diseño del Sistema de inteligencia competitiva; consideraciones teóricas imprescindibles que sustentan el procedimiento para el diseño de un Sistema de inteligencia competitiva, objetivo general y aporte de esta investigación.

2.1. El proceso de diseño de sistemas de inteligencia competitiva en las empresas

Debido a los constantes cambios en el mercado y al aumento de la competencia internacional que trae consigo la globalización, las pequeñas y medianas empresas necesitan contar con las herramientas que les permitan competir no solo con sus similares, sino con empresas más grandes que cuentan con más recursos y capacidades, y que compiten por el mismo mercado. La información se ha convertido en uno de los activos más importantes, es por ello que la recolección, análisis y uso es fundamental para la formulación de estrategias la IC.

Según Más Basnuevo (2004) citado por Campo (2014) en el ámbito gerencial, la IC 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. Para las

empresas surge como una forma de explorar el entorno y disponer de información estratégica susceptible de ser utilizada como ventaja competitiva. La actividad de IC se aleja también de su acepción popular inspirada en la inteligencia militar y el espionaje, aproximándose más bien a la actividad de investigación científica del mercado de forma legal y ética.

Son muchos los autores y las definiciones sobre IC, lo que refleja el auge y desarrollo que está teniendo, así como su importancia desde el punto de vista estratégico. A continuación, se recogen algunas de esas definiciones:

Comai y Tena (2001) definen la IC como una práctica empresarial que lleva a cabo un proceso sistemático reconocido y aceptado en toda la organización de búsqueda, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo, está integrada en el proceso de decisión estratégica de la empresa y apoya decisiones tácticas con el objetivo de aportar ventajas competitivas.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), define la IC como un proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de su significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones (UNE 166006,2011).

Otros autores como Alesandro, Cantonnet y Cilleruelo (2013) refuerzan lo antes mencionado ya que consideran que la IC tiene capacidad de crear perfiles de información lo cual es útil para identificar fortalezas, debilidades, estrategias y objetivos de los competidores, posicionamiento en el mercado y patrones de comportamiento de los clientes. La IC otorga mayor relevancia a los datos obtenidos del entorno, los datos externos, para así posteriormente analizar la información interna y poder establecer estrategias que buscarán resolver los problemas actuales y elevar las ventajas competitivas de las empresas.

En igual nivel de análisis la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) referenciado por Fernández (2015) definen la IC como un proceso ético y sistemático para obtener, analizar y administrar información que pueda afectar a los planes y operaciones de una organización. Es una disciplina de negocios ética necesaria para tomar decisiones basadas en la comprensión del entorno competitivo.

Por su parte Aguirre (2015) plantea que es una herramienta que provee información específica para aquellas personas encargadas de la toma de decisiones. Permite identificar y dar alertas tempranas acerca de las tendencias, necesidades y oportunidades tecnológicas para el sector y, adicionalmente, suministra información oportuna, veraz y estratégica sobre el desarrollo y la evolución de los mercados y negocios, lo que significa identificar riesgos y oportunidades con la suficiente antelación como para permitir a la empresa adaptar su estrategia o en caso necesario, cambiarla (Gilad, 2015).

Según Faust y Anjos (2011) referenciado por Labra (2016) establecer un proceso proactivo basado en la información, tiene como fin, una mejora en la toma de decisiones de mercadotecnia, sea estratégica u operativa mediante un proceso sistemático por el cual se puede descubrir las características del negocio, reducir los riesgos y apoyar a quien toma las decisiones para que actúen proactivamente, además de proteger el conocimiento generado.

A modo de conclusión se asume la IC como un proceso ético, legal y sistemático de obtención a través de diversas fuentes, procesamiento, análisis, interpretación y evaluación de información estratégica para una empresa sobre sus competidores actuales y potenciales, con objeto de procesarla y distribuirla en el momento oportuno para quienes toman las decisiones de mercadotecnia posibilitando identificar riesgos y oportunidades con la suficiente antelación para lograr y mantener una ventaja competitiva en determinado sector.

Para los directivos de una empresa mediante la recolección y análisis de información proveniente del entorno y el uso de la IC, es posible diseñar ciertas estrategias que permitan localizar al consumidor, determinar las características del producto y la competencia, las necesidades de la empresa, los instrumentos que benefician la administración, producción y venta y en general utilizar la información del mercado. Según Martinet y Ribault (1989) referenciado por Ganzarain y Lakarra (2007) existen cuatro tipos de inteligencia competitiva:

- Tecnológica: centrada en el seguimiento de los avances del estado de la técnica.
- Competitiva: se centra en los competidores tanto actuales como potenciales.
- Comercial: se centra en la gestión sistemática de las relaciones con los clientes.
- Entorno: centrada en la observación sobre el conjunto de aspectos sociales, legales y culturales que afectan a todos, se incluye en alguno de los procesos anteriores.

Al aplicar el enfoque sistémico se identifica el Sistema de inteligencia competitiva como un conjunto de actividades éticas y sistemáticas estructuradas, de forma permanente e interactiva compuesta por: recursos, capacidades, procesos, métodos, herramientas y tecnologías, diseñados para obtener, clasificar, analizar, interpretar y comunicar la información estratégica proveniente de diversas fuentes acerca de los competidores actuales y potenciales, que favorece la toma de decisiones para la anticipación de cambios, la reducción de riesgos e incertidumbres o la detección de oportunidades de innovación.

En consulta a varias investigaciones acerca del Sistema de inteligencia competitiva dejan patente que, en un entorno altamente competitivo, las empresas deben implantar programas de IC que les permita responder de forma rápida a los cambios en los mercados y los objetivos de estos son:

- Alertar de forma temprana de oportunidades y amenazas.
- Proveer a la alta dirección de información relevante del entorno para que puedan responder de forma apropiada.
- Asegurar que las decisiones de planificación, tanto estratégicas como tácticas, se basen en una inteligencia competitiva relevante y a tiempo.

Varios autores coinciden en la relación existente entre los procesos de innovación y la IC para lograr ventajas competitivas:

- Proceso de generación de nuevos conceptos: detección de las oportunidades de mercado, canalización de las novedades a través de los clientes y proveedores, explotación de ferias comerciales o estudio de la competencia.
- Proceso de redefinición de los procesos productivos: comparación con los procesos de la competencia, estudio de la competencia o conocer quién es quién.
- Proceso de desarrollo de los productos: vigilancia tecnológica, estudio de las patentes, competencias y habilidades de los competidores, proveedores y sus posibles conflictos.
- Proceso de redefinición de los procesos de comercialización: estudio de los canales utilizados por la competencia y estudio de la cadena de valor.
- Proceso de gestión del conocimiento y de la tecnología: estudio del entorno tecnológico y su perspectiva futura, creación de redes de expertos, identificación de fuentes confiables o definición de las necesidades internas según las tareas de los que toman las decisiones de mercadotecnia.

Los métodos para buscar la información, analizarla y procesarla para convertirla en conocimiento y a su vez en inteligencia útil, en el momento adecuado para la toma de decisiones de mercadotecnia son esenciales para los directivos. Es aquí precisamente donde intervine la IC ya que permite conocer los cambios, la evolución y las expectativas de los factores que influyen en el sector de actividad de una empresa.

Por su carácter sistémico la IC 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, así como debe asegurarse de que se establezca la estructura, la periodicidad y la actualización del seguimiento de las necesidades de información de las áreas que ya están previamente identificadas. Reflexionando sobre las actividades de inteligencia que se producen a partir de las fuentes de información abiertas son de mayor aplicación las siguientes:

- La necesidad continuada de añadir valor a la inteligencia, para lo que es necesario invertir más recursos en el procesamiento y en el análisis de información que en su obtención.
- Desarrollar, cultivar e influenciar redes.
- Concentrar recursos en determinadas fuentes.
- Fusionar los diferentes tipos de información permitiendo un procesamiento más eficiente.
- Comprender 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.

El concepto de IC reúne las distintas clases de vigilancia como las de origen tecnológico, comercial, jurídico y financiero, así como implica una información más elaborada para la toma de decisión y una dimensión estratégica. La vigilancia persigue la obtención de la información más relevante del entorno, 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, la vigilancia tiene un papel de detección mientras que la IC tiene la misión de lograr el posicionamiento estratégico de la empresa en su entorno, he allí la diferencia entre inteligencia y vigilancia.

La vigilancia tecnológica detecta, analiza, difunde, comunica y explota las informaciones técnicas útiles para la organización, alerta sobre las innovaciones científicas y técnicas susceptibles de crear oportunidades y amenazas, investiga hallazgos realizados para el desarrollo de productos, servicios y procesos, así como en algunos casos busca soluciones tecnológicas a problemas concretos de la organización. Tiene en cuenta la confidencialidad, legalidad y aspectos éticos (UNE 166006 EX, 2006).

Se puede entonces plantear que un Sistema de inteligencia competitiva es exitoso si está realmente integrado en la gestión, es decir, si se logra implantar el proceso, donde entran datos e información externa a la organización y sale información procesable (inteligencia) para la planificación estratégica y una toma de decisiones mercadológicas más precisas y confiables.

2.2 Ciclo de Inteligencia Competitiva

El ciclo de inteligencia se completa con un mayor número de etapas interrelacionadas e interdependientes unos de otras cada una es esencial para la siguiente y así sucesivamente. Son muchos los autores que, de una u otra forma, contemplan este ciclo y cuyas fases se recogen a continuación:

- **Planificación y organización:** comienza cuando los directores tratan de identificar las necesidades de información competitiva, determinando las mejores fuentes para obtenerla, las cuales servirán de guía al equipo de inteligencia. Se determinan los objetivos a desarrollar, los recursos, responsabilidades y el personal disponible para realizar las actividades, períodos de ejecución y finalidad de la producción de inteligencia para la toma de decisiones, así como los procedimientos para localizarla.
- **Búsqueda y recogida de información:** Ésta define como el equipo de trabajo obtendrá los datos y/o información necesarios, así como se canaliza, estructura y almacena la información obtenida de las diversas fuentes, tiene que ver con la manera en que los datos e información serán convertidos a un formato que pueda ser utilizado por los analistas de inteligencia.
- **Evaluación y análisis:** se verifica la validez y confiabilidad de la información, se interpreta y se organiza en forma adecuada. Es considerada la etapa más compleja dentro del círculo de la IC. Del análisis depende la obtención de interpretaciones y conclusiones que pueden convertirse posteriormente en acciones, se incluye la generación de inteligencia al darle valor a la información obtenida para que sea procesable y útil en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, contribuya al desarrollo de estrategias que permitan obtener o mantener ventajas competitivas.
- **Difusión y respuesta:** La distribución de la inteligencia involucra el proceso de comunicación de la misma en tiempo, lugar y forma a quienes definieron desde el inicio las necesidades de inteligencia. Se les da respuesta a las preguntas de los directivos acerca de los competidores de modo tal que quienes tomen las decisiones estén en disposición de emprender acciones en beneficio de la organización. Además, se produce una retroalimentación que ayuda a mejorar la planificación, a detectar nuevas necesidades y, en caso de ser necesario, a reajustar el proceso.

En resumen el proceso de IC parte de la definición del problema y los objetivos a desarrollar, identifica las fuentes de información necesarias para el proceso de búsqueda, una vez seleccionada la unidad o equipo para ello, los datos obtenidos son filtrados, reagrupados y analizados, luego se procede a elaborar los informes de IC y a diseminar lo obtenido mediante flujos internos de información para quienes toman las decisiones de mercadotecnia y así se inicia sucesivamente el ciclo. La IC 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, al tiempo que incorpora el monitoreo del entorno con efectos actuales y futuros respecto de las decisiones empresariales.

2.3 Diseño del Sistema de inteligencia competitiva

Para la realización del diseño del Sistema de inteligencia competitiva se tomaron como referentes teóricos los indicados por Kotler (1996), Vasconcelos (2013), Campo (2014) y Sánchez (2018) los cuales se detallan a continuación:

• Planificación y organización o establecimiento del sistema:

Comienza con la necesidad como principal motor del proceso de IC de crear una Unidad de Inteligencia (UI), la cual debe tener características tales como: apoyada por la dirección y por redes internas y externas, participan en la planeación y desarrollo de estrategias, cuentan con recursos internos y con expertos de varios departamentos, presentan resultados sencillos, trabajan con estructuras flexibles así como coordinan las necesidades de información.

Los integrantes del equipo de trabajo deben ser competentes tomando como base una formación técnica, habilidades y experiencia profesional apropiados. La empresa debe contemplar el desarrollo y mantenimiento de redes de intercambio y comunicación entre personas de la propia organización y del exterior, que faciliten y colaboren en distinto grado en funciones como observación, análisis, elaboración de productos de inteligencia, entre otras características.

Esta parte comprende la organización, dirección y el control de los recursos para alcanzar los objetivos, se identifican las necesidades de los requerimientos de inteligencia, se definen el ámbito, el plazo, costo y recursos objetivos, alcance, supuestos. Se revisan los requerimientos de negocio, uso de las tecnologías de información y comunicaciones (hardware y software) así como se identifican las fuentes en las que se recopilará la información y se establece la forma y el tiempo en que habrán de difundir los resultados obtenidos, designando la persona que guiará el sistema y sus servicios.

La identificación de necesidades y requerimientos de información es una actividad esencial y el modo en que se realiza y resuelve esta etapa determina la eficacia del sistema como un todo. Para garantizar el éxito de esta etapa, se deben emprender cuatro acciones: observar las actividades organizacionales, identificar las informaciones más importantes, hacer un inventario de la información disponible y caracterizar las necesidades de información.

Se define una planificación detallada de la asignación de tareas para guiar al equipo: lo que hay que hacer, las diferentes actividades y tareas, la forma en que debe hacerse, la secuencia en la que deben realizarse, se determina el personal y sus responsabilidades así como el plazo total del proyecto, se debe analizar cuáles actividades forman el camino crítico y cuales disponen de holgura así como la duración de las diferentes etapas del proyecto, se puede utilizar un diagrama de Gantt.

• **Recopilación de información:**

La empresa tiene que desarrollar métodos efectivos de adquirir la información que necesita acerca de sus competidores, sin violar las normas legales o éticas. La recopilación se refiere a las actividades de identificación, selección, adquisición y recepción de información, proveniente de fuente externa o interna por cualquier medio o en cualquier formato. Se trabaja en la creación de recursos de información propios en forma de bases de datos, directorios así como la definición de perfiles de usuarios que plasmen sus necesidades de información acerca de los competidores.

Se establecen estrategias para la selección y obtención de datos, asegurando la confiabilidad de la información y el monitoreo ambiental mediante la colecta y el análisis de información sobre el ambiente externo de la organización. El tratamiento y presentación de información consiste en la organización, estructuración, síntesis y la presentación de la misma para hacerla más accesible y fácil de comprender por los usuarios, se integran y almacenan las informaciones para su uso continuo a lo largo del tiempo.

Las inversiones en esta materia deben ofrecer la infraestructura necesaria para el acceso a los recursos de información relevantes para la organización, así como facilitar el acceso a los productos y los servicios de inteligencia y dinamizar el flujo de información y la comunicación entre los diversos actores de la red, confiriendo rapidez e interactividad a estos procesos y contribuyendo a su eficiencia y a la productividad del equipo.

• **Evaluación y Análisis de la información:**

Se pone en contexto la información a partir del conocimiento y la experiencia del analista, se verifica la validez y confiabilidad de la información, luego se interpreta y se organiza en forma adecuada, se plasma el resultado del análisis en la solución de la inteligencia, además se definen las medidas de protección, se activa un proceso de comunicación con los interesados en la IC, se realizan presentaciones gráficas para facilitar la exhibición de volúmenes de información así como se comparten informaciones de modo eficaz, sencillo e intuitivo entre varios actores.

Se organiza la información procedente de diferentes fuentes en un único punto para facilitar su compartición, se trabaja en el ofrecimiento de acceso y edición multiusuario, personalización del acceso y la interfaz a las características y las necesidades de los usuarios, control de acceso y gestión de usuarios, prestaciones de gestión documental y de contenidos, así como flujos de trabajo y recuperación de la información.

Esta etapa debe realizarse por profesionales capaces de agregar valor a la información y no sólo concretarse a entregar la recopilación de información estructurada, con la información ya válida se procede al análisis de inteligencia, el tratamiento de la información puede incluir, junto a técnicas cualitativas, otras cuantitativas como estudio estadístico sobre la frecuencia y distribución de los elementos identificados, extracción de términos frecuentes y relacionados, agrupación de términos, representaciones gráficas, Software para la gestión de flujos de información y hojas de Microsoft Excel, entre otras.

Existen diversas metodologías de análisis que se utilizan en el proceso de IC, entre ellas se destacan las siguientes: análisis del perfil de los competidores, matriz DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), análisis de los escenarios del mercado, tendencias tecnológicas, análisis de patentes y el benchmarking, entre otras, las cuales son asumidas por la autora en esta investigación. El benchmarking es el 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 la organización.

Existen algunos elementos que los directivos vinculados a la toma de decisiones de mercadotecnia deben conocer, acerca de los competidores relacionados con descriptores, estrategias y objetivos, criterios respetado por la autora y que pueden ser aplicados en las organizaciones empresariales en Cuba, según se refiere:

Perfil de información de las empresas u organizaciones por cada competidor relacionado con los aspectos que se describen:

- Descriptores: Líneas de productos/servicios, segmentos del mercado, ventas, margen de utilidad, nuevas inversiones, capacidad de utilización y otros.
- Estrategias: Investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, financiera, personal, producto/servicio, precio, distribución y estrategias de comunicación.
- Objetivos (de mercadotecnia, financieros, técnicos, de calidad y otros): Fuerzas/ vulnerabilidades, patrones de reacción, implicaciones de mercadotecnia.
- Entorno: Político, legal, social, económico, ambiental
- Difusión de los productos de inteligencia:

La información clave o relevante responde a las preguntas de los directivos acerca de los competidores, esta debe ser rápida, segura y eficiente entre los miembros de la organización. Se debe determinar la gestión de los derechos de acceso de cada usuario y gestión de los distintos niveles de confidencialidad en documentos, se puede realizar alertas personalizadas por correo electrónico, intercambio de información privada a usuarios registrados, de acuerdo con determinados criterios.

Se puede realizar la comunicación mediante correo electrónico, llamadas telefónicas, encuentros formales, informes en soporte plano o digital, teleconferencia y videoconferencias, así como interfaz integrada de acceso a los recursos de información, se utilizan tecnologías tales como: herramientas de comunicación, intranet, sitios web, Foros de discusión. Se presentan indicadores tales como tecnologías estratégicas, empresas más importantes del sector, dinámica tecnológica, identificación de aspectos esenciales de un competidor, oportunidades, alianzas estratégicas, entre otros.

• **Difusión de los productos de inteligencia:**

La información clave o relevante responde a las preguntas de los directivos acerca de los competidores, esta debe ser rápida, segura y eficiente entre los miembros de la organización. Se debe determinar la gestión de los derechos de acceso de cada usuario y gestión de los distintos niveles de confidencialidad en documentos, se puede realizar alertas personalizadas por correo electrónico, intercambio de información privada a usuarios registrados, de acuerdo con determinados criterios.

Se puede realizar la comunicación mediante correo electrónico, llamadas telefónicas, encuentros formales, informes en soporte plano o digital, teleconferencia y videoconferencias, así como interfaz integrada de acceso a los recursos de información, se utilizan tecnologías tales como: herramientas de comunicación, intranet, sitios web, Foros de discusión. Se presentan indicadores tales como tecnologías estratégicas, empresas más importantes del sector, dinámica tecnológica, identificación de aspectos esenciales de un competidor, oportunidades, alianzas estratégicas, entre otros.

El diseño del Sistema de inteligencia de competitiva incluye lo relacionado con la obtención de información fiable y válida sobre el comportamiento de los competidores que forman parte del ambiente externo en que desenvuelve la empresa, por lo que establecer un adecuado diseño de este sistema contribuye a disminuir las insuficiencias que se presenten en la toma de decisiones de mercadotecnia. Tiene como entrada datos e información externa a la organización, y como salida información procesable (inteligencia) para la planificación estratégica y una toma de decisiones más concisa.

2.4. Experiencias metodológicas relacionadas con la inteligencia competitiva

En Cuba existe un reconocimiento por parte de los directivos y especialistas del país, de la importancia de la Vigilancia e Inteligencia Corporativa, Competitiva o Empresarial (Orozco, 2000; Sosa, 2016; Moyares e Infante, 2016; Hernández y Soto, 2018) para la toma de decisiones, avalado por el énfasis en la importancia de la gestión de la innovación y la tecnología como una necesidad para la actualización del Modelo económico cubano y existen coincidencias en lo siguiente:

- Algunas empresas han introducido los sistemas propios de inteligencia en sectores relacionados con las exportaciones (salud, Biocubafarma y turismo) para la toma de decisiones.
- Es una herramienta para facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno.
- Cientos de ejecutivos se encuentran familiarizados con la inteligencia empresarial, corporativa, empresarial, competitiva o de negocios como suele llamarse y temas asociados, pero aún no lo aplican, coincidiendo en que la información se compila, reúne y analiza, cuyo resultado se disemina en la organización, de modo sistemático y organizado.
- Las principales barreras que experimentan las empresas para la prestación de los servicios de inteligencia, se relacionan, en su gran mayoría, con los altos costos de las fuentes de información y de las herramientas de análisis, así como la escasez de personal capacitado.
- Existen factores que propician el desarrollo de la inteligencia en función del desarrollo empresarial, debido a la forma de organización socio-económica cubana, los cuales son: la apertura económica, el sistema de ciencia e innovación tecnológica, la política nacional de información y la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
- Es necesario implementar las actividades de vigilancia tecnológica, inteligencia empresarial como herramientas fundamentales de la gestión de información.
- La búsqueda de nuevos mercados foráneos donde comercializar los productos cubanos, propician el aumento de los estudios de mercado y se concreta en resultados más visibles a partir del uso de los productos de inteligencia entregados en el período que se analiza.
- Se presentan investigaciones en estos temas en los congresos internacionales de información (INFO), que el Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) convoca cada dos años. También de modo permanente en forma de seminarios y talleres especiales desde 1995 se tratan los temas relacionados con inteligencia.

- La Consultoría BioMundi es la Dirección de Inteligencia Corporativa del IDICT, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba, que oferta servicios de inteligencia corporativa de información y de consultoría a diversos sectores y ramas de la economía nacional.

Los antecedentes examinados, referente a experiencias metodológicas de IC, definen un conjunto de procedimientos para la implementación de estos, aportados por distintos autores: Kotler(1996), Escorsa (2002), Sammon (2002), Morcillo (2003), Mora y Schupnik (2006), Hernández (2006), Ganzarain y Lakarra (2007), Cano (2008), Ginocchio (2009), Kotler y Keller (2012) y Pérez (2012) los que, siguiendo la terminología usada por cada uno de ellos coinciden en varios elementos. Además, se consultaron tesis propuestas por Irarragorri (2011), Vasconcelos (2013), Campo (2014), Fernández (2015), Labra (2016) y Sánchez (2018) quienes también coinciden en señalar que para diseñar un Sistema de inteligencia competitiva se deberá realizar las etapas que a continuación se muestran:

- Crear y capacitar un equipo o grupo de trabajo.
- Obtener, analizar, interpretar y difundir información de valor estratégico sobre la industria y los competidores.
- Identificar las necesidades de información y definir la finalidad de la producción de inteligencia para la toma de decisiones.
- Aplicar la IC en cuatro categorías: comercial, competitiva, tecnológica y entorno.
- El valor de la información obtenida dependerá del contexto en el que se encuentre la empresa.
- Recolección y análisis de la información de fuentes abiertas estrechamente relacionadas con el uso de técnicas de información y comunicaciones.
- Utilización de herramientas principales para el análisis de la información: perfiles competitivos, el análisis DAFO, análisis de escenarios, *benchmarking* y análisis de la industria.
- Difundir mediante informes de inteligencia competitiva los resultados obtenidos.
- Se apoyan de tecnologías como Internet, intranet para diseminar la información pertinente a la persona adecuada y recibir retroalimentación de la misma.

Al analizar estos antecedentes es necesario destacar que, por lo general, todos los autores antes mencionados coinciden en que la IC es un proceso sistemático de recolección de información ética y legal relevante acerca de los competidores y el entorno en que se desenvuelve la organización para apoyar a los directivos en la toma de decisiones estratégicas para disminuir el riesgo y la incertidumbre. Parten de la determinación de las necesidades de información acerca de los clientes actuales y potenciales y como proceso tiene como entrada datos e información externa a la organización, y como salida información procesable (inteligencia) para la planificación estratégica y toma de decisiones más concisas.

Aunque la terminología y el uso de inteligencia son diferentes según los países donde se aplique y difieren en la cantidad de las etapas, coinciden en señalar que el proceso parte de la definición del problema y los objetivos a desarrollar, identifica las fuentes de información para la búsqueda, los datos obtenidos son filtrados, reagrupados y analizados, luego se procede a elaborar los informes de IC y a diseminar lo obtenido y así se inicia sucesivamente el ciclo como parte del proceso de retroalimentación.

Aun cuando se presentan las explicaciones del ciclo y sus etapas en la bibliografía consultada no aparece detallado un procedimiento donde se especifiquen etapas y pasos para el desarrollo de un Sistema de inteligencia competitiva que satisfaga los requerimientos actuales del contexto empresarial cubano. Es importante destacar la poca presencia del tema en las universidades cubanas, especialmente en los estudios de pregrado, la aún insuficiente cantidad de profesionales dedicados a estas actividades y la poca presencia de las empresas cubanas productoras de software en herramientas para la IC.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa competitiva es la que logra desarrollar y mantener ventajas para competir exitosamente y progresar en su mercado, proporcionando bienes o servicios que superen a los de sus rivales. La competitividad es una capacidad decisiva, vital para las empresas que aspiran sobrevivir y progresar en condiciones de competencia creciente. De allí la importancia de lograr procedimientos para el desarrollo de la IC, lo que implica el conocimiento de los competidores para lograr sostener ventajas ante los mismos.

Uno de los principios de la IC es el asociado a su carácter sistemático, según el cual esta debe atenerse a normas y procedimientos minuciosamente planificados y desarrollados. En este sentido, un procedimiento es reconocido como la forma específica de acometer una actividad y generalmente contiene el objeto y campo de aplicación de la misma, especificando qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué aseguramientos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse (Parra, Negrin y Gómez, 2009).

El procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, parte de considerar las insuficiencias detectadas en los procesos de diagnósticos realizados a empresas productoras y de servicios (Irarragorri, 2011; Campos, 2014; Laguna, 2018; Leyva, 2019), lo que lo hace pertinente y factible de aplicación en el contexto empresarial cubano, a fin de que se tomen las decisiones correctivas en el momento oportuno y de forma proactiva. Los competidores son grupos u organizaciones que disputan el

mercado con la organización. Resulta ineludible desarrollar un conjunto de acciones lógicas y secuenciales para el conocimiento de los competidores, es por ello que en esta investigación se aporta un procedimiento que persigue responder a esta necesidad, el cual tiene como objetivo el diseño del Sistema de inteligencia competitiva que puede ser aplicable a empresas productoras y de servicios.

La implantación del Sistema de Inteligencia Competitiva tiene un impacto económico para las empresas debido al impacto económico que se producirá a partir del apoyo – soporte que preste a decisiones de reducción de costos o debido al descubrimiento de innovaciones o iniciativas que produzcan un incremento del valor que la empresa aporta a sus clientes, al estimular la innovación y el “perfeccionamiento” posibilita una ventaja sobre los competidores, al ofrecer un mayor valor a los clientes a través de precios bajos u ofreciendo mayores beneficios y servicios que justifiquen un precio más alto, posibilita oportunidades de inversión y comercialización lo que traería beneficios económicos al invertir en nuevos servicios o mejorar los existentes así como la eficiencia y eficacia en las operaciones, fortalece la lealtad de los clientes y la posibilidad de retenerlos, especialmente los más rentables así como optimiza del desempeño mediante la gestión eficaz del sistema y el uso eficiente de los recursos.

3.1 Procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia Competitiva para empresas productoras y de servicios

El procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva presenta una estructura que se corresponde con las características propias de las empresas cubanas y la sistematización teórica y metodológica de los Sistemas de inteligencia de mercadotecnia y de inteligencia competitiva como proceso asociado que justifican la necesidad de su diseño, para ello se toma como referentes teóricos los indicados por Kotler (1996), Irarragorri (2011), Vasconcelos (2013), Campo (2014) y Sánchez (2018).

Para el establecimiento del Sistema de inteligencia competitiva, es necesario que existan una serie de condiciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de las etapas del procedimiento, estas se constituyen en las premisas del mismo, las cuales se relacionan a continuación:

- La máxima Dirección debe ser la rectora de las actividades relacionadas con las actividades de IC, por lo que se encuentra comprometida con el diseño e implementación del procedimiento.
- Existir un clima propicio, donde prima el reconocimiento de la necesidad del diseño de procedimientos, para los sistemas relacionados con las informaciones del mercado, donde la dirección y todos los trabajadores manifiesten compromiso con la implementación del procedimiento y que se involucren en las acciones que se deriven de estos.
- La formación permanente de directivos y trabajadores con los conocimientos necesarios para medir, detectar los problemas y proponer e implementar estrategias para mejorar de forma progresiva y continua.
- El procedimiento, con su carácter flexible, posibilita que la dirección organice su control interno, respondiendo a los elementos generales de los Sistemas de inteligencia de mercadotecnia e inteligencia competitiva.

El procedimiento diseñado se estructura en cuatro etapas y diez pasos, según el diseño del sistema, fundamentado en el capítulo anterior, cuyos componentes se describen a continuación. De esta manera, la estructura el procedimiento que se propone se ilustra en la tabla 1.

Tabla 1. Estructura del Procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva	
Etapa I	Preparación del Sistema de inteligencia competitiva
Paso 1	Creación del grupo de expertos para el diseño del procedimiento.
Paso 2	Planificación y organización del proceso de diseño
Etapa II	Establecimiento del Sistema de inteligencia competitiva
Paso 3	Identificación de las necesidades de información acerca de los competidores
Paso 4	Selección de las fuentes de información acerca de los competidores
Paso 5	Diseño, construcción e implementación de los tipos de documentos para el Sistema de inteligencia competitiva
Etapa III	Evaluación de la información obtenida
Paso 6	Recolección de información y procesamiento de datos
Paso 7	Interpretación, análisis y producción de la información competitiva
Paso 8	Visualización de datos
Etapa IV	Difusión y respuesta
Paso 9	Envío de la información a quienes toman las decisiones de mercadotecnia
Paso 10	Retroalimentación

Fuente: adaptado de Irarragorri (2011)

Desarrollo

Objetivo: Diseñar las etapas y pasos para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, como

herramienta que propicia a la dirección el conocimiento de los competidores actuales y potenciales para la toma de decisiones de mercadotecnia.

Alcance: El procedimiento es aplicable en empresas productoras y de servicios, siempre que se tengan en cuenta sus propias características.

Funciones:

- Director General: Aprobar la implementación del procedimiento y controlar su cumplimiento; facilitar las condiciones materiales necesarias para la realización del trabajo y controlar, de forma sistemática, en los Consejos de Dirección la puesta en práctica y los resultados del procedimiento.
- Director de Operaciones: Ejecutar la planificación, organización, dirección, control y coordinación del diseño del Sistema de inteligencia competitiva y su posterior seguimiento (Etapa I y II), así como elaborar los informes de IC que se presentaran al Consejo de Dirección.
- Director Técnico: Ejecutar la etapa III, analizar de conjunto con los miembros del equipo el procesamiento de datos, así como informar al Jefe de la Unidad de Inteligencia (UI) los resultados alcanzados y coordinar las condiciones necesarias para el desarrollo de la infraestructura, así como el desarrollo de la base de datos para futuros análisis. Controlar la etapa IV.
- Director de Gestión Empresarial: Controlar la etapa I y II así como participar activamente durante todo el proceso e informar a la UI cualquier cambio en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, Planeación Estratégica y Sistema Integrado de Gestión
- Director de Capital Humano: Ejecutar la etapa IV y los pasos correspondientes, así como fomentar la cultura organizacional en función de las actividades de inteligencia.
- Director de Contabilidad y Finanzas: Controlar el cumplimiento de la etapa III y participar con el resto de los integrantes en los debates y análisis, así como gestionar lo relacionado con los gastos para las operaciones de IC.
- Miembros del equipo de trabajo: realizar inteligencia para atender a la planificación estratégica y la toma de decisiones, detección, análisis y monitorización de cambios, oportunidades y amenazas en el mercado, determinar las competencias, objetivos y estrategias de los competidores actuales y potenciales, así como estudiar posibles acciones futuras.

Se desglosa a continuación de forma detallada las etapas con los participantes, responsables y técnicas.

Etapa I: Preparación del Sistema de inteligencia competitiva

Objetivo: Establecer las condiciones y premisas necesarias para el desarrollo del Sistema de inteligencia competitiva.

Participantes: Miembros del Consejo de Dirección, especialistas de la Dirección de Operaciones, Gestión Empresarial, Técnica y de Capital Humano y un experto del Ministerio de Educación Superior.

Responsable: Director de Operaciones.

Técnicas e instrumentos: Trabajo en grupo, encuestas a miembros del Consejo de Dirección y a los trabajadores de las direcciones funcionales: Operaciones, Técnica, Capital humano y Contabilidad y Finanzas, gráfica de Gantt, análisis y debates, así como registro de evidencias de los análisis realizados respecto al tema investigado y consenso de ideas.

Controla: Director de Gestión Empresarial.

Paso 1. Creación del grupo de expertos para el diseño del procedimiento.

Objetivo: Crear y capacitar al grupo de expertos para el diseño del procedimiento.

Es conveniente destacar que un proceso de esta naturaleza (diseño del sistema) puede llevarse a cabo dirigido por personal propio de la organización, a los que usualmente se denominan consultores internos, pero también es usual hacerlo con la utilización de personal externo, o sea, consultores externos, o la combinación de ambos. Para alcanzar el máximo de beneficios, la empresa debe contar con un programa de inteligencia competitiva, a través de diferentes etapas, que son utilizadas por la Unidad de Inteligencia, en las medianas empresas, las características de esta son las siguientes:

- Estar apoyada por el Consejo de Dirección y tener un Director con influencia en la empresa y capacidad analítica.
- Trabajar con estructura flexible, lo cual posibilita que sea posible el flujo de información.
- Los miembros participan en la planeación y desarrollo de estrategias, que se realizan en la empresa.
- Estar apoyada por redes internas y externas de información, ya que se dispone de condiciones para su uso y explotación, así como el permiso del personal para hacerlo.
- Potenciar recursos internos y no duplican tareas que efectúan expertos u otras direcciones, al estar concebido en la matriz de competencia.
- Mantener evolución continua y presentar resultados claros y sencillos.
- Trabajan con estructura flexibles.
- Presentan resultados claros y sencillos.
- Las necesidades de información son coordinadas.

Es necesaria la UI porque en la mayoría de las medianas y pequeñas empresas, las labores de inteligencia la realizan varios departamentos no de forma coordinada y si de forma casual y no distribuyen la información obtenida de forma regulada. La información que ofrecen estas actividades puede ser crítica para el negocio, puede ser que la competencia tenga información sobre la empresa en cuestión, lo cual la pone en desventaja. Para hacer este tipo de actividades hay que estar preparados con las herramientas y técnicas apropiadas, requiere una dedicación específica y con profesionales de determinado perfil. Esto se logra con una actuación decidida y organizada alrededor de la UI. Debe impregnar una cultura organizacional en función de lograr las labores de inteligencia.

Para la selección de los integrantes de la UI se utilizan criterios de representatividad y operatividad, y que, desde el punto de vista administrativo, estén facultados para la realización de este proceso, los cuales deben dominar los procesos fundamentales que se desarrollan en las empresas productoras y de servicios, tener más de 5 años de experiencia de trabajo y el conocimiento del desarrollo de la empresa, se someten a consenso con los miembros implicados.

Es necesario determinar los suministradores de información que no son los integrantes de la UI. Como característica fundamental, para la selección de los estos, se toma en cuenta, al personal experto de diferentes áreas de la empresa, los que mayor posibilidad tengan de obtener la información que se solicita, entre ellos los que estén directo a los clientes y proveedores, de forma tal, que sean capaces de facilitar la sistematicidad y entrega de la información.

Los integrantes de la UI y los suministradores pueden estar integrado por especialistas comerciales de compra y venta, especialistas en informática y comunicaciones, del área de investigación y desarrollo, Contabilidad y Finanzas, operaciones y capital humano, de forma que se involucren a todas las áreas de la empresa. Los miembros del Consejo de Dirección y otros trabajadores constituyen también suministradores de información por el contacto permanente que tienen para acceder a diversas fuentes públicas, por lo que debe fomentarse como parte de la cultura organizacional la posibilidad que toda la empresa participe en este proceso y quede establecido como llegará la información al equipo de UI.

Es importante porque las empresas deben conocer las opiniones de clientes, agentes regulatorios y usuarios en general acerca de su negocio y esta es fluctuante en el tiempo y depende de nuevas ofertas de productos y servicios así como de la competencia. La percepción del consumidor no necesariamente encaja con la cuota de mercado de la empresa. La publicidad de los competidores puede estar influyendo en la posición de la empresa en cuestión, además los comerciales poseen información muy valiosa acerca de la posición en el mercado de su empresa y no siempre tiene un canal para ser compartida ni una visión como las que tienen aquellos que toman las decisiones de mercadotecnia

Para el diseño del procedimiento se realizará con una periodicidad de análisis de cuatro meses. Para la planificación se sugiere comenzar en el primer del año, aunque no necesariamente, esto queda a decisión de los directivos de las empresas. En los meses de abril, agosto y diciembre se procesa la información asociada al Sistema de inteligencia competitiva, queda establecido que en diciembre del año próximo se establecerán los objetivos de búsqueda a investigar en cada cuatrimestre. Se procede a capacitar a los integrantes de la UI y Suministradores, los cuales van a desarrollar las etapas del procedimiento y posteriormente el sistema, la formación será en temas relacionados con los elementos teóricos-metodológicos con el diseño del Sistema de inteligencia mercadotecnia y al de inteligencia competitiva como proceso inherente. El curso será impartido por un especialista del Ministerio de Educación Superior, que será consultor también.

Durante un total de 25 horas se impartirán los temas relacionados con referentes teóricos del Sistema de inteligencia de mercadotecnia y de inteligencia competitiva como proceso inherente, sustento del procedimiento para diseño del Sistema de inteligencia competitiva (tabla 2).

Tabla 2. Temas y objetivos que serán tratados para el equipo de trabajo que desarrollará el sistema de inteligencia competitiva		
Tema	Objetivo	Tiempo
Referentes teóricos del Sistema de inteligencia competitiva	Que los miembros de la comisión sean capaces de analizar los referentes teóricos asociados al Sistema de inteligencia competitiva e identificar las fases, que lo componen, como sustento del procedimiento para el mismo.	6h
Sustento del procedimiento para el sistema de inteligencia competitiva	Que los miembros de la comisión sean capaces de analizar las fases y etapas del procedimiento para el diseño del Sistema.	8h
Técnicas a utilizar en el procedimiento diseñado para el sistema de inteligencia de competitiva.	Que los miembros de la comisión sean capaces de analizar las técnicas y herramientas a emplear en el desarrollo del procedimiento, así como la técnica de trabajo en grupo a utilizar, con vistas a lograr el desarrollo	4h

	exitoso del mismo.	
Técnicas a utilizar en la búsqueda de información.	Que los suministradores de información sean capaces de dominar las técnicas a emplear con vistas a obtener los datos necesarios.	4h

Fuente: elaboración propia

Paso 2. Planificación y organización del proceso de diseño.

Objetivo: Proceder a la planificación y organización del trabajo de la UI.

El Director de Operaciones guía al equipo para la ejecución de las etapas y pasos del procedimiento, distribuir las, determinar la duración de cada una de las mismas y las necesidades de recursos y otras, mediante los canales de comunicación adecuados se divulga y promueve el Sistema de inteligencia competitiva entre todos los trabajadores. Se realiza una propuesta de los responsables y participantes por etapas, lo que deberá realizarse con vista a distribuir las funciones y responsabilidades, que les competen a los integrantes de la UI.

- Etapa I: Preparación del Sistema de inteligencia competitiva

Responsable: Director de Operaciones.

Participantes: Integrantes de la UI, Suministradores y Consejo de Dirección de la empresa, profesor del MES.

Controla: Director Gestión empresarial

- Etapa II: Establecimiento del Sistema de inteligencia competitiva

Responsable: Director de Operaciones.

Participantes: Integrantes de la UI, Suministradores y Consejo de Dirección de la empresa.

Controla: Director de Gestión empresarial.

- Etapa III: Evaluación de la información obtenida

Responsable: Director Técnico

Participantes: Director de Gestión Empresarial, de Capital Humano, dos especialistas de venta, dos de compra, dos de Ciencias Informáticas, uno de Capital Humano, uno de Contabilidad y Finanzas y los cuatro Directores de Proyectos.

Controla: Director de Contabilidad y Finanzas

- Etapa IV: Difusión y respuesta

Responsable: Director de Capital Humano

Participantes: Director de Operaciones, de Gestión Empresarial, de Contabilidad y Finanzas, dos especialistas de venta, dos de compra, dos de Ciencias Informáticas, uno de Capital Humano y uno de Contabilidad y Finanzas.

Controla: Director Técnico

En la tabla 3 se presenta una propuesta para la planificación y organización del trabajo que deben realizar los integrantes de la UI a través de la gráfica de Gantt se indica la duración de las etapas, el tiempo se muestra en la horizontal y los pasos en la vertical, ilustrando el tiempo asignado a cada uno de los pasos del procedimiento para el desarrollo del mismo.

Etapas	Tiempo de duración (semanas)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Creación del grupo de expertos para el diseño del procedimiento	■	■													
Planificación y organización del trabajo de la UI.			■	■											
Identificación de las necesidades de información acerca de los competidores.					■	■									
Selección de las fuentes para obtener información acerca de los competidores							■								
Diseño, construcción e implementación de los tipos de documentos para el Sistema de inteligencia competitiva.								■	■	■	■				
Recolección de información y procesamiento de datos.												■			

	6. Oportunidades que ofrece el entorno	
	7. Amenazas que se identifican del entorno	

Fuente: adaptado de Iraragorri (2011)

En la tabla 5 Se identifica el tipo de información de IC que resultará de mayor beneficio entre las que se hallan: la identificación de los competidores, de los tipos de empresas según el perfil de reacción, factores claves del éxito y participación de mercado, de criterio y de preferencia así como el análisis del valor del cliente, Perfil de Información del competidor, Perfil Comparativo de competidores según dimensiones claves, Alertas acerca de situaciones con los competidores y Tipos de Vigilancia (tecnológica, comercial, competitiva y entorno), ya que en la búsqueda de ventajas competitivas es importante llevar a cabo estos análisis.

Tipos de información	Necesidad	Frecuencia
Identificación de los competidores	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Identificación de los grupos estratégicos	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Identificación de los tipos de empresas según el perfil de reacción	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Identificación de los tipos de empresas según factores claves del éxito	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Identificación de los tipos de empresas según participación de mercado, de criterio y de preferencia.	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Perfil de Información del Competidor	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Perfil Comparativo de competidores según dimensiones claves	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Valor del cliente	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Semanal <input type="checkbox"/> mensual <input type="checkbox"/> trimestral <input type="checkbox"/> anual <input type="checkbox"/>
Alertas acerca de situaciones con los competidores	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Si se produce algún cambio en alguna dimensión
Tipos de Vigilancia tecnológica, comercial, competitiva y entorno	<input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> no se	Si se produce algún cambio en alguna dimensión

Fuente: elaboración propia

La clave para identificar a los competidores es vincular el análisis de los servicios y el mercado, haciendo un diagrama del campo de acción servicio/mercado o producto/mercado, teniendo en cuenta características tales como: líneas de servicios o productos, calidad, costos, precios y perfiles estratégicos (estrategia de negocios, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, recursos). Se analizarán las diferentes empresas según las líneas de servicios o productos que se ofertan, teniendo en cuenta las provincias de todo el país según tabla 6.

Provincia/productos o servicio	Servicio 1 o producto 1	Servicio 2 o producto 2	Servicio 3 o producto 3	Servicio...n o producto...n
Las Tunas municipio 1 municipio 2 municipio... n				
Camagüey				
...Provincias				

Fuente: adaptado de Iraragorri (2011)

Las empresas deben conocer la fuerza y vulnerabilidades de sus competidores, se relacionan los resultados una vez analizadas las dimensiones para medir la clasificación de las empresas según factores claves del éxito, tales como: calidad y capacidad del servicio, disponibilidad del producto, certificación de servicios, personal de ventas, entre otros, los cuales pueden determinarse por la técnica de tormenta de ideas (tabla 7).

Empresa	Calidad del servicio o producto	Capacidad del servicio o producto	Disponibilidad del servicio o producto	Certificación de servicios o producto	Personal de ventas

A					
B					
C					
D					
E					
...n					

Fuente: adaptado de Irarragorri (2011)

Las fuerzas y las vulnerabilidades de un competidor se encaminan en mucho hacia la predicción de sus movimientos probables y de sus reacciones ante los movimientos de la empresa, tales como reducción de precios, un proyecto de promoción o la introducción de un nuevo producto. Es necesaria la comprensión profunda de la mentalidad de un determinado competidor, para tener la esperanza de anticiparse a sus posibles reacciones o acciones en favor. Por lo que deben clasificarse las empresas, atendiendo los perfiles más comunes (tabla 8). Mediante la técnica específica de Perfiles de reacciones y el estudio de las fuerzas y las vulnerabilidades de un competidor es posible detectar sus movimientos y sus reacciones, se pueden clasificar las empresas según diferentes patrones en: empresa rezagada (no reaccionan con rapidez o energía ante un determinado movimiento), selectiva (reacciona ante cierto tipo de ataques y no lo hace ante otros), agresiva (reacciona con rapidez y energía ante cualquier cambio así como empresa en el mercado en forma casual las cuales no exhiben un patrón de reacción predecible.

Tabla 8. Perfiles de reacciones de las empresas				
Empresas	Empresa rezagada	Empresa selectiva	Empresa agresiva	Empresa de patrón casual
A				
B				
..n				

Fuente: adaptado de Irarragorri (2011)

Según Kotler (1996) existen otras tres variables que deben rastrearse en forma competitiva para obtener criterios acerca de cómo los clientes ven los servicios que ofertan la empresa en cuestión con respecto a otras empresas: participación del mercado (participación que tiene el competidor de las ventas en el mercado relevante), participación de criterio (medición del porcentaje de clientes que mencionaron al competidor) y participación de preferencia (medición del porcentaje de clientes que prefieren los servicios que oferta la empresa). Para obtener y evaluar los principales atributos que el cliente valora (valor del cliente), se aplicaran encuestas haciendo énfasis en algunas dimensiones tales como la calidad, el servicio; el precio y otras, así como las diferentes opiniones sobre la importancia que los clientes adjudican a los diversos atributos entre lo que se analizará el costo, el servicio, la distribución y el precio y se puede incluir o no otros aspectos en la encuesta (anexo1).

Se hace importante mantener los diferentes tipos de vigilancia a los competidores desde el punto de vista tecnológico, comercial, competitivo y de entorno a través de los suministradores de información, lo cual posibilita realizar propuestas de acciones en función de la situación detectada respecto a los cambios y expectativas del entorno, explotar las ventajas identificadas, disminuir las amenazas o minimizar las debilidades identificadas.

Paso 4. Selección de las fuentes de información acerca de los competidores.

Objetivo: Seleccionar las fuentes de información necesarias para obtener la información y los recursos disponibles en la organización.

Existen prácticas de investigación que se utilizan para recolectar datos de inteligencia y se reconocen como actividades básicas que se emplearán en el desarrollo de este paso así como existen fuentes abiertas y humanas que se pueden clasificar en fuentes internas y externas a la organización y pueden ser de diversos tipos, aunque pueden aparecer otras, se determinan además los canales de comunicación a utilizar (tabla 9).

Tabla 9. Actividades Básicas para la recolección de datos de IC		
En la Web	A través de Relaciones	En el mercado
Monitorear las páginas web de la competencia y los medios de prensa, publicaciones de artículos, revistas.	Monitorear la asistencia de la competencia a eventos, ferias, exposiciones o conferencias referidas a temas relacionados con el diseño e ingeniería.	Recolectar los catálogos con servicios o documentos donde aparezcan características de los mismos y precios de la competencia.
Utilizar herramientas de búsqueda (intranet o internet) para descubrir referencias a actividades de las empresas que participan el	Monitorear revistas de la industria, científicas, negocios, económicas, buscando artículos escritos por	Estar atentos a los rumores acerca de ofertas de servicios, inversiones, nuevos servicios de la competencia o expectativas

mercado de diseño e ingeniería.	relacionados con la competencia.	de venta de la misma.
Buscar información en blogs o reportes para inversiones.	Hablar informalmente con colaboradores, proveedores y clientes. Observación de evidencias físicas	Leer de ser posible los reportes anuales y la situación financiera, de la competencia.
Búsqueda de sitios web de Universidades, empresas y referentes a la IC.	En contactos gubernamentales territoriales o nacionales.	Recolectar catálogos especializados como las guías comerciales, guías de teléfonos y otras.

Fuente: adaptado de Irarragorri (2011)

Para las labores de IC se utilizan las fuentes abiertas, seguidas de las fuentes humanas y, fuentes técnicas. Las fuentes abiertas y humanas se pueden clasificar en fuentes internas y externas a la organización y pueden ser de diversos tipos. Las organizaciones deben utilizar una amplia gama de fuentes de información abiertas para satisfacer sus necesidades de IC. Ni pueden ni deben confiar en una única fuente de información, sino que necesitan encontrar el justo equilibrio entre las diferentes fuente. Un exhaustivo sistema de colección de fuentes abiertas debe obtener información procedente de medios y noticias nacionales e internacionales, datos de sedes web y bases de datos, entrevistas, informes de empresas, respuestas a encuestas y cuestionarios, documentos gubernamentales, entre otras, la tabla muestra algunas fuentes de información útiles y canales para la producción de IC. Se tiene en cuenta que los reguladores de una empresa son los órganos de la Administración u otras entidades que a través de la producción de normas o directrices afectan al sector de actividad de la empresa (Tabla 10).

Tabla 10. Tipos de fuentes de información útiles y canales para la producción de IC			
	Fuentes Internas	Fuentes Externas	
Humana	Clientes	Académicos	
	Trabajadores y encargado	Consultores/expertos	
	Directivos y personal de venta de la empresa	Clientes, periodistas y funcionarios	
	Redes	Contactos externos de potencial interés	
	Contactos internos que sirven de vínculo entre el interior y el exterior de la organización	Proveedores	Reguladores de una organización
		Ex-empleados de la competencia	
Reguladores de una organización			
Documental	Documentación corporativa interna.	Aplicaciones informáticas y Blogs/Wikis/comunidades Virtuales	
	Planes de negocios	Patentes/ archivos legales	
	Biblioteca y bases de datos	Legislación y jurisprudencia	
	Intranet (texto y video y audio)	Sedes web de empresas y Portales web especializados	
	Políticas	Material promocional de la competencia, medios (TV, radio, imágenes)	
	Informes y estadísticas	Informes/Estadísticas	
Mixta	Observaciones y encuentros	Congresos, seminarios y eventos comerciales	
	Reunión anual con clientes y Visitas recibidas	Centros tecnológicos, ingenierías o asesorías.	
Canales	Encuentros formales, informales, llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico, informes en soporte digital, Informes impresos y Páginas webs	Encuentros formales, informales, llamadas telefónicas, mensajes de correo electrónico, informes en soporte digital, Informes impresos y Páginas webs	

Fuente: Vasconcelos (2013)

Paso 5. Diseño, construcción e implementación de los tipos de documentos para el Sistema de inteligencia competitiva.

Objetivo: Realizar el diseño, construcción e implementación de los tipos de documentos según las necesidades de información identificadas y las fuentes diversas para obtener las mismas.

El diseño de los documentos comprende todos los aspectos ligados a la estructura de la información que se requiere entregar a los directivos y que conformarán la base de datos tanto primaria como secundaria, ya sea los objetivos, las dimensiones, clasificaciones y otros requerimientos necesarios para la posterior construcción e implementación de los informes. Los suministradores de información y los integrantes de la UI entregan los datos de forma sistemática al monitorear el entorno de forma constante. Constituyen

modelos de este procedimiento los que se establecen en la Lista Maestra de Modelos y se detalla según su numeración, teniendo en cuenta los tipos de informaciones necesarias a obtener (tabla 11).

Tabla 11. Lista maestra de los modelos del Sistema de inteligencia competitiva.			
Código	Tipo de Registro	Confecciona	Observaciones
M-01	Identificación de los Competidores.	Suministradores de información	Impreso y digital.
M-02	Suministro de Información General.		Impreso y digital
M-03	Suministro de Información Específica.		Impreso y digital.
M-04	Perfil de Información del Competidor.	Miembros de la UI	Digital
M-05	Perfil Comparativo de competidores según dimensiones claves.		Digital
M-06	Perfil Comparativo de competidores según patrones de reacción		Digital
M-07	Perfil comparativo según factores claves del éxito		Digital
M-08	Perfil comparativo según participación de mercado, criterio y preferencia	Miembros de la UI	Digital
M-09	Perfil comparativo según valor del cliente (9A y 9 B)		Digital
M-10	Alertas según tipo de vigilancia	Según designación por competidores	Digital o impreso
M-11	Informe General de IC	Responsable UI	Digital e impreso

Fuente: elaboración propia

Se detallan a continuación por tipos de modelos, el objetivo y las características de los mismos:

Identificación de los Competidores (M-01)

Objetivo: Obtención de información acerca de los competidores actuales y nuevos entrantes al mercado. Incluye los datos básicos de contacto razón social, domicilio, teléfono, correos, sitio web.

Características: La información se entrega de forma digital o impresa. En el mismo se tienen en cuenta la ubicación geográfica de la empresa en cuestión y sus características fundamentales para saber cómo está conformado, la organización de la empresa y quiénes son sus directores. Se precisa cuáles son sus objetivos, filosofía, valores, objeto social, entre otros. Se actualiza cuando cambia algún dato en específico.

Suministro de Información General (M-02):

Objetivo: Obtener la información general acerca de los competidores actuales y nuevos entrantes.

Características: La información se entrega de forma digital o impresa. Este modelo describe la información teniendo en cuenta el tipo de búsqueda, dimensiones y clasificación de la misma.

Suministro de Información Específica (M-03):

Objetivo: Obtener la información acerca de los competidores actuales teniendo en cuenta un tema en específico solicitado por la UI

Características: La información se entrega de forma digital o impresa. Este modelo describe la información teniendo en cuenta el tipo de búsqueda, dimensiones y clasificación de la misma pero particularizando en un tema específico que haya solicitado la UI

Perfil de Información del Competidor (M-04)

Objetivo: Detallar el perfil estratégico de las empresas que participan en el mercado de diseño e ingeniería. Se tiene en cuenta por tipo de servicios.

Características: La información se confecciona preferentemente de forma digital. Teniendo en cuenta las dimensiones analizadas se elabora el perfil estratégico de forma más completa. Participan todos los miembros de la UI. Este es un documento final que se le presentan a los decisores de mercadotecnia.

Perfil Comparativo de competidores según dimensiones claves (M-05)

Objetivo: Comparar los competidores según dimensiones claves seleccionadas en las necesidades de información

Características: La información se confecciona preferentemente de forma digital, teniendo en cuenta las dimensiones que inciden, se elabora el perfil estratégico de los competidores. Participan todos los miembros de la UI. Este es un documento final que se le presenta a los decisores de mercadotecnia.

Perfil Comparativo de competidores según patrones de reacción (M-06)

Objetivo: Detallar los competidores según patrones de reacción (rezagada, selectiva, agresiva, de patrón casual)

Características: La información se confecciona preferentemente de forma digital, se tiene en cuenta las reacciones de las empresas a los cambios del entorno. Participan todos los miembros de la UI, se utiliza para determinar la categoría de la empresa.

Perfil comparativo según factores claves del éxito (M-07)

Objetivo: Comparar los competidores según factores claves del éxito

Características: La información se confecciona preferentemente de forma digital teniendo en cuenta factores claves que inciden en el éxito de las empresas: capacidad de producción, calidad y disponibilidad del producto o servicio, solvencia económica entre otros. Participan todos los miembros de la UI. Este es un documento final que se le presenta a los decisores de mercadotecnia.

Perfil comparativo según participación de mercado, criterio y preferencia (M-08)

Objetivo: Comparar los competidores según participación de mercado, criterio y preferencia con respecto a la empresa en cuestión.

Características: La información se confecciona preferentemente de forma digital teniendo en cuenta la participación de los clientes en el mercado, sus preferencias con respecto a la competencia y su criterio de la empresa. Participan todos los miembros de la UI. Este es un documento final que se le presenta a los decisores de mercadotecnia.

Perfil comparativo según valor del cliente (M-09A y M-09B):

Objetivo: Identificar los principales atributos que el cliente valora y como lo valora en relación a la empresa

Características: La información se confecciona preferentemente de forma digital identificando las diferentes opiniones sobre la importancia que los clientes adjudican a los diversos atributos y con relación a la empresa. Participan todos los miembros de la UI. Este es un documento final que se le presenta a los decisores de mercadotecnia.

Alertas según tipo de vigilancia (M-10)

Objetivo: Informar los hallazgos según vigilancia comercial, competitiva, comercial, tecnológica o del entorno.

Características: La información se entrega de forma manual, digital o impresa según sea el caso según los diferentes hallazgos que se capten en los competidores acerca de los diferentes tipos de vigilancia. Participan los suministradores de información y se entrega según la importancia del hallazgo

Informe General de IC (M-11)

Objetivo: Informar a quienes toman las decisiones de mercadotecnia el resumen de la situación de IC en el período planificado

Características: La información se confecciona de forma digital e impresa. Lo confecciona el Responsable de la UI, con la información suministrada por el equipo. Este es el documento final que se le presenta a los decisores de mercadotecnia y resume cada período establecido, incluye las conclusiones y las sugerencias con respecto a las investigaciones realizadas acerca de los competidores actuales y potenciales.

Contenido del Informe General de IC

- Introducción o Resumen Ejecutivo: el responsable de la UI introduce el tema y orienta a la audiencia sobre el objetivo y alcance de su presentación
- Presentación de los temas analizados: describe los temas de la presentación enfocándolo en las fuentes y los criterios para la recolección de datos y el tipo de análisis realizado
- Resumen de principales puntos: resume los resultados obtenidos del análisis de información identificando oportunidades
- Conclusiones y Plan de Acción: El analista presentará sus conclusiones cerrando la presentación con una propuesta de planes de acción para el aprovechamiento de las oportunidades detectadas. La comunicación de los resultados de los análisis de IC a Directivos es esencial para que tomen las decisiones de mercadotecnia.
- Responsables, fechas y firmas
- Anexo: Perfiles e Informes que se consideren necesarios por la UI.

En la Tabla 12 se detallan aspectos generales de los modelos a utilizar en el Sistema de inteligencia competitiva y en el anexo 2 se aprecian las particularidades de los mismos.

Tabla 12. Aspectos generales a utilizar en el Sistema de inteligencia competitiva	
LOGO	En la parte superior izquierda se detalla el logo de la marca comercial de seguido de las siglas UI (Unidad de Inteligencia), con el nombre comercial y el número del modelo:
UI Nombre comercial M-()# #	M- Que significa que es un modelo. # # - Dos dígitos que dan el número de consecutivo
Logo de acreditación según normas ISO	En la parte superior derecha se detalla el logo que acredita a la empresa como entidad que tiene certificada el Sistema de Gestión de la calidad según normas internacionales ISO 9000
Categoría	Se detalla según tipo de empresa según patrones de reacción Empresa agresiva <u>1</u> Empresa selectiva <u>2</u> Empresa rezagada <u>3</u> Empresa de patrón casual <u>4</u>

Tipos de productos o servicios	Depende del objeto social de la empresa productora o de servicio
Primera hoja	Se destinará a aportar datos como: número de recepción, fecha de actualización o recepción, nombres de las personas que elaboraron, y revisaron el documento, con sus respectivas firmas y fechas así como el contenido técnico que se solicita en cada uno.
Especificaciones	En caso de elaborarse manual debe ser confeccionados de forma clara y legible, con toda la información necesaria que se solicita para poder ser utilizado así como esclarecer en todos los casos la fuente de procedencia por si se hace necesario corroborar el dato.
Tipo de búsqueda	Tipo de fuente de información externa o interna. Se debe detallar en cada caso, el nombre en específico y todos los datos necesarios para la comprensión del mismo ya sea impreso o digital (detrás). Fuente interna(FI) Fuente externa(FE) Tipo : revista, feria, informe, otros
Dimensión y clasificación	El personal que suministre la información debe enmarcar la misma en las dimensiones y la clasificación previamente determinada o especificar en caso que sea otra que considere de interés.

Fuente: elaboración propia

Etapa III: Evaluación de la información obtenida

Objetivo: Recoger, organizar, clasificar y analizar la información necesaria y confiable acerca de las empresas que compiten, para finalmente conformar los perfiles de información de cada competidor, los análisis de inteligencia y los perfiles comparativos.

Técnicas: Trabajo en grupo; análisis y debates; tormenta de ideas, registro de evidencias de los análisis realizados respecto al tema investigado; consenso de ideas; equipos de cómputo; triangulación; el análisis del Perfil de los competidores, el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades); las dinámicas de grupo; aplicaciones de relaciones con el cliente y hojas de cálculo de Microsoft Excel.

Paso 6. Recolección de información y procesamiento de datos.

Objetivo: Recoger y confirmar la información de diferentes tipos y según los modelos implementados, con los canales de comunicación establecidos para ello.

Se identifican actividades tales como: filtrado automático para la eliminación de informaciones duplicadas, selección y ordenación de las informaciones de acuerdo con criterios previamente definidos, creación de recursos de información propios en forma de bases de datos, directorios o índices a partir de las informaciones recibidas según las clasificaciones realizadas, así como se recupera y trata información de interés y se valida e integra la información obtenida.

Para la clasificación de la información por cada competidor, se procede a seleccionar y organizar la información que se ha recolectado. Primero se seleccionarán por tipos de modelos y luego se realizará por tipo de empresa, quedando listo para la fase de evaluación del sistema. Se deciden las tecnologías de la información y las comunicaciones (de hardware y software) que serán usados durante el proceso de producción y de transferencia de inteligencia y como se guardará la información en almacenes de datos. Es necesario someter la información a evaluación para asegurar la veracidad de la misma, se valida contra otras fuentes.

Se utiliza la triangulación, el principal objetivo de este proceso es incrementar la validez de los resultados de una investigación mediante la depuración de las deficiencias intrínsecas de un solo método de recogida de datos y el control del sesgo personal de los investigadores y consiste en el empleo de una pluralidad de observadores frente a la técnica convencional de un observador singular (Rodríguez, 2005).

Paso 7. Interpretación, análisis y producción de la información competitiva.

Objetivo: Valorar la información obtenida para que sea procesable y útil en el proceso de toma de decisiones de mercadotecnia y que contribuya al desarrollo de estrategias que permitan obtener o mantener ventajas competitivas.

La información se sujeta a un análisis sistemático para identificar los hechos relevantes, las relaciones significativas para derivar los resultados claves y las conclusiones. Existen diversas metodologías de análisis que se utilizan en la obtención de IC entre las cuales están: el análisis del Perfil de los competidores, el análisis aplicado a la propia organización y a los competidores, el análisis del entorno y de los competidores incluyendo los diferentes tipos de vigilancia, análisis de patentes y el *Benchmarking*.

La matriz DAFO, es una de las herramientas más efectivas para el análisis de información competitiva, para ello es necesario, responder algunas preguntas en cada situación, para estos análisis también se utilizan las dinámicas de grupo donde se pueden confrontar ideas desde diferentes puntos de vistas, en un clima de armonía y de respeto mediante una interacción constante e interna que mantienen los integrantes del grupo.

Ejemplos de Preguntas para el análisis Matriz DAFO

Amenazas

Oportunidades

¿Cuáles son las fortalezas de los competidores actuales y potenciales?
¿Qué cambios se están dando que pueden hacer peligrar el negocio?
¿Qué limitaciones existen en el mercado?

Fortalezas

¿Qué hace bien la empresa?
¿Qué logros alcanzó la empresa?
¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

¿Cuáles son las debilidades de los competidores actuales y potenciales?
¿Cuáles son las tendencias y nuevas tecnologías que están surgiendo en el mercado?
¿Cómo están variando los datos demográficos de los segmentos objetivos?

Debilidades

¿Dónde se pueden realizar mejoras?
¿Qué sucesos debería evitar la empresa?
¿Qué logros no está alcanzando la empresa?

En este paso se crean productos de inteligencia que incluyen un nivel bajo de análisis: alertas, contenidos compartidos, ya sean puntuales o periódicos, otros incluyen un nivel medio de análisis: boletines, informes, estado de la técnica, estudios bibliográficos, estudios de patente, así como los que incluyen un nivel profundo de análisis: estudios exhaustivos, informes para toma de decisiones de mercadotecnia.

La información se exporta a otros formatos y se produce colaboración y comparto de informaciones de modo eficaz, sencillo e intuitivo entre varios actores. Este es el paso donde se materializan los diferentes tipos de informaciones planificadas, durante la etapa de establecimiento del Sistema de inteligencia competitiva, entre los cuales se encuentran identificación de los competidores y los perfiles comparativos, así como los informes generales de IC según períodos planificados.

Paso 8. Visualización de datos.

Objetivo: Posibilitar la visualización de la información necesaria según los objetivos de cada usuario que necesite la información según los niveles de acceso.

Todos los datos almacenados se exploran a partir de herramientas de visualización de la información relacionadas con las computadoras en red vinculadas con el Sistema de inteligencia competitiva y sus integrantes así como herramientas para el trabajo en grupo y aplicaciones para la relación con clientes, ambas permiten el desarrollo de reportes, análisis, alertas, y diferentes instrumentos que se llevan hasta los usuarios para dar soporte a sus decisiones y así proporcionar soluciones de IC mucho más completas, se puede hacer utilizando hojas de cálculo, herramientas específicas o desde un simple navegador.

Ocurren actividades tales como: exhibición de grandes volúmenes de información, la información se exporta a otros formatos, se organiza la información procedente de diferentes fuentes en un único punto para facilitar su comparto de modo más rápido, se ofrece el acceso y edición multiusuario, personalización del acceso y la interfaz a las características y las necesidades de los usuarios, control de acceso y gestión de usuarios, prestaciones de gestión documental y de contenido.

Etapa IV: Difusión y respuesta

Objetivo: Elaborar y presentar a los decisores el informe de IC en tiempo, lugar y forma y planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.

Técnicas: Trabajo grupal, consenso de ideas, análisis y debates tormenta de ideas, herramientas de comunicación y registro de evidencias de los análisis realizados respecto al tema investigado.

Paso 9. Envío de la información a quienes toman las decisiones de mercadotecnia.

Objetivo: Enviar la información a quienes toman las decisiones de mercadotecnia a través de un Informe General una vez analizados los datos primarios y secundarios obtenidos convertidos en información inteligente.

Algunas de las diferentes formas en que se pueden analizar los Informes de inteligencia para comunicar los resultados al Consejo de dirección son: generar reuniones para comunicar y discutir los resultados de las investigaciones de IC, realizar reportes o boletines con los resultados de los análisis para enviarlos de manera periódica a una lista de distribución, previamente designada por el Director General y generar un repositorio o biblioteca de conocimientos donde los directivos o personal autorizado por el Director General y en coordinación con la UI, puedan encontrar estudios y análisis de IC.

La difusión debe ser rápida, segura y eficiente, según los derechos de acceso de cada usuario y los distintos niveles de confidencialidad en documentos, se realizan las alertas personalizadas por correo electrónico, intercambio de información privada a usuarios registrados, de acuerdo con determinados criterios, comunicación mediante correo electrónico, foros de discusión, teleconferencia y videoconferencias, se utilizan herramientas de comunicación, intranet, sitio web corporativo, Blog, debates, entre otros.

Paso 10. Retroalimentación.

Objetivo: Planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar el funcionamiento del Sistema de inteligencia competitiva.

Se produce una retroalimentación con la información obtenida de los decisores, que ayuda a mejorar la planificación, a detectar nuevas necesidades y, en caso de ser necesario, a reajustar el procedimiento. Este proceso se realiza de forma continua, en los contactos con el Consejo de Dirección se indaga sobre las necesidades futuras de información para la empresa, la posibilidad de profundización acerca del

conocimiento de alguna empresa en específico (dimensiones), la efectividad de alguna técnica, así como la necesidad de alguna mejora en el funcionamiento del sistema y según lo anterior se planifica e inicia nuevamente el ciclo de inteligencia.

3.2. Valoración de la pertinencia del procedimiento para el diseño del sistema de inteligencia competitiva

Para valorar la pertinencia del procedimiento se realiza una dinámica grupal con miembros de la UIN, Consejo de Dirección y los suministradores de información de una de las empresas donde se realizó el diagnóstico del Sistema de inteligencia de mercadotecnia (Laguna, 2018), así como la consulta a especialistas, cuyos resultados permitieron enriquecer el procedimiento propuesto. Para el desarrollo de la dinámica grupal se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Selección de los participantes: Fueron seleccionados intencionalmente todos los miembros de la UIN (13), otros miembros del Consejo de Dirección (3), así como los Suministradores de información (12), para un total de 28 participantes.
- Información necesaria: Con anterioridad (un tiempo de una semana) se les entregó a los posibles participantes, el procedimiento.
- Metodología para la dinámica grupal: Se explicó de forma detallada la metodología a seguir, resaltando los elementos esenciales del trabajo en grupo, la regla de la escucha activa, el respeto a los criterios de los demás. Se realizarán dos rondas, una donde se registran todos los criterios emitidos y una segunda donde se depuran dichos criterios.
- Tiempo de duración de la dinámica: Se plantea que la técnica a aplicar no debe exceder de 40 minutos, lo que requiere concentración de los participantes en el debate.
- Presentación de objetivos: Se presentó el objetivo dirigido a enriquecer el procedimiento y el objetivo general del procedimiento para el diseño del Sistema.
- Selección del registrador: Se seleccionó el registrador de los criterios emitidos, mientras actuó como facilitadora la autora de esta tesis.
- Presentación de los aspectos a evaluar sobre el procedimiento: Se presentaron los aspectos a evaluar del procedimiento: Pertinencia; importancia; validez; enfoque metodológico; y posibilidad de aplicación del procedimiento.
- Consenso para la reducción de ideas: En la segunda ronda, las ideas expresadas y registradas se sometieron a un proceso de reducción para reducir las ideas aportadas.

A continuación, se presentan las principales ideas, una vez consensuadas por los participantes en la dinámica grupal, entre las que se destacan:

El procedimiento es pertinente, en tanto:

- Propicia minimizar o solucionar las insuficiencias detectadas, respecto al Sistema de inteligencia de mercadotecnia e inteligencia competitiva.
- Existe correspondencia entre el problema de investigación y la intencionalidad del procedimiento para su solución.
- Es reflejo de los cambios que se requieren para disminuir las insuficiencias de inteligencia de mercadotecnia al diseñar el sistema de inteligencia competitiva.

Se reconoce la importancia del procedimiento, por cuanto:

- Se corresponde con las exigencias y transformaciones que demanda actualmente la empresa cubana, por lo cual es objetiva en su aplicación.
- Parte de considerar las premisas necesarias para su concepción y aplicación consecuente con la realidad.
- Es factible de aplicar en el contexto empresarial actual.

Respecto a la validez del procedimiento plantean:

- Partir de la caracterización de la situación actual del sistema de inteligencia de mercadotecnia e inteligencia competitiva, justifica la validez del procedimiento.
- El procedimiento está al alcance de los involucrados con responsabilidad en la ejecución y puede ser aplicable en otras empresas de diseño que ofrezcan servicios similares.

En relación con el enfoque metodológico del procedimiento manifiestan:

- Está redactado de forma clara y precisa, lo que contribuye a su aplicación.
- Su estructura posibilita considerarlo una herramienta metodológica para minimizar las insuficiencias manifiestas.
- Se constituye en el hilo conductor para el desarrollo de actividades de IC en las empresas.

Sobre la posibilidad de aplicación del procedimiento opinan que:

- Permite documentar y establecer las formas de realizar la obtención, recogida, análisis y documentación de las actividades de IC, contribuyendo al perfeccionamiento del Sistema de inteligencia de mercadotecnia.

- Permite unificar su implementación en todas las áreas y actividades donde se involucran los procesos de IC, por lo que constituye una valiosa herramienta para la mercadotecnia.

Los planteamientos y sugerencias realizadas en la dinámica de grupo permitieron enriquecer las acciones propuestas en su versión inicial, por lo que se cumple el objetivo de la técnica, estos resultados de la dinámica grupal se corroboraron, a partir de la consulta a especialistas, con los que se debatieron otros aspectos del procedimiento y se les aplicó una encuesta.

La toma de la muestra fue según criterio de la autora, se seleccionaron 10 especialistas, con conocimientos sobre el SIM y sus procesos asociados y en la actividad de mercadotecnia, así como la preparación recibida en relación con procedimientos y sistemas de información, entre los cuales se encuentran cuatro graduados de la maestría de Administración de Negocios en temas relacionados con investigación e inteligencia de mercadotecnia, tres integrantes del Consejo de dirección con experiencia en esos temas y tres profesores del Ministerio de Educación Superior con experiencias en procedimientos.

Todos los especialistas poseen el nivel superior, el 100 % posee conocimientos sobre la temática abordada, así como dominan lo relacionado con los diferentes Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial y Planeación Estratégica. Con el objetivo de enriquecer los aspectos esenciales del procedimiento se desarrolla un intercambio grupal con los especialistas seleccionados, cuyos resultados se muestran a continuación:

Interrogante 1: ¿El Procedimiento propuesto contribuye a la solución de las insuficiencias que se manifiestan en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia?

Entre los criterios emitidos acerca del procedimiento se destacan:

- Propicia minimizar, atenuar o solucionar las insuficiencias detectadas en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia y en el de inteligencia competitiva.
- Existe correspondencia entre el problema y la intencionalidad del procedimiento propuesto para solucionar las insuficiencias que se manifiestan actualmente.
- El procedimiento propuesto es reflejo de los cambios que se requieren para perfeccionar la gestión de mercadotecnia y su desempeño en logro de ventajas competitivas.
- El procedimiento propuesto contribuye a mejorar el proceso de toma de decisiones de mercadotecnias al contar con información en tiempo, lugar y forma acerca del desenvolvimiento de los competidores, sus fortalezas y debilidades.

Interrogante 2: ¿El Procedimiento diseñado resulta comprensible y factible de aplicar por los involucrados en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia?

Los participantes opinan que el procedimiento:

- Está redactado de forma clara y precisa, lo que debe contribuir a su implementación y su estructura es comprensible y factible de aplicar, para todos los involucrados en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia y el de inteligencia competitiva.
- Se constituye en el hilo conductor para el desarrollo de actividades de IC en la empresa.
- Las etapas que conforman el procedimiento están redactadas de forma clara y precisa, orientando en cada momento las acciones a realizar y los elementos a tener en cuenta para su aplicación.

Interrogante 3: ¿El Procedimiento propuesto se encuentra al alcance de los principales protagonistas de los procesos de IC que se desarrollan en las empresas?

Principales criterios acerca del procedimiento diseñado:

- Se encuentra al alcance de los integrantes de la UI, los Suministradores de información y trabajadores, principales protagonistas de los procesos de IC que lo deben aplicar, pero además involucra actores externos que permiten enriquecer y perfeccionar el Sistema de inteligencia competitiva.
- Es importante destacar que el procedimiento que se diseña puede ser aplicado a todas las áreas y actividades donde se involucran los procesos de IC, así como a otras empresas que ofrecen productos.

Interrogante 4: ¿Consideran que el Procedimiento es factible de aplicar en el contexto actual cubano?

Principales respuestas con respecto al procedimiento diseñado:

- Es factible de aplicar en el contexto actual del proceso de cambios que se lleva a cabo en el país.
- Se deriva de los resultados de la caracterización que muestra la situación actual del Sistema de inteligencia de mercadotecnia y el de inteligencia competitiva como proceso inherente, por lo que permite la objetividad en su aplicación.
- Existen elementos que entorpecen la aplicación del procedimiento, dados fundamentalmente por las condiciones materiales reales que posee las empresas, como es la disponibilidad de recursos materiales y financieros.
- Para lograr resultados altamente satisfactorios en la aplicación del procedimiento diseñado es necesario que se logre el mayor conocimiento de los integrantes de la UI y del Consejo de Dirección en los procesos de IC.

Interrogante 5: ¿Qué sugerencias consideran deben tenerse en cuenta para lograr éxito en la aplicación del procedimiento?

Los especialistas son del criterio que:

- Existen condiciones objetivas y subjetivas para implementar el procedimiento que pueden limitar su eficiencia y eficacia como es la excesiva operatividad en las funciones que desarrollan los implicados en el desarrollo del Sistema de inteligencia competitiva, así como la preparación sistemática y continua que requieren para lograr éxitos en el mismo.
- Se sugiere que la implementación del procedimiento, parta de considerar las características personales y funcionales de los implicados en su materialización, así como el entorno en que se desarrolla la empresa.
- Divulgar los resultados que se van alcanzando con la implementación del procedimiento, así como los resultados de cada una de las áreas implicadas en el Sistema de inteligencia competitiva.

Posteriormente se aplica una encuesta a los especialistas, para recoger el criterio sobre la pertinencia del procedimiento diseñado, aplicando una escala: de 1 a 5, donde 1 es el valor mínimo y 5 el valor máximo, considerando que 1 es en desacuerdo, 2 en poco, 3 en parte, 4 en gran medida de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo teniendo en cuenta las siguientes preguntas y se obtuvieron las respuestas (tablas 13):

No	Preguntas /respuestas	1	2	3	4	5
1	¿Existe coherencia entre las etapas y pasos que conforman el procedimiento?				2	8
2	¿Existe coherencia entre los pasos que conforman cada etapa del procedimiento?					10
3	¿Son necesarios los pasos en los que fue estructurado el procedimiento?					10
4	¿Los pasos del procedimiento presenta una estructura precisa y la correcta?					10
5	¿Es pertinente y posible de aplicar?				8	2
6	¿Considera usted que el procedimiento contribuye a solucionar las insuficiencias en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia?					10

Fuente: elaboración propia

El 100 % de los especialistas evalúan los diferentes aspectos de cuatro (4) y cinco (5) puntos por lo que de forma general consideran que:

- Existe coherencia entre las etapas y pasos del procedimiento.
- Los pasos en que fue estructurado el procedimiento son necesarios y descritos de forma precisa y correcta por lo que propician lograr una adecuada capacitación.
- El procedimiento es pertinente y contribuye a solucionar las insuficiencias detectadas en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia y de inteligencia competitiva.

Lo anterior, permite considerar que los especialistas están en gran medida de acuerdo con el procedimiento diseñado, mostrando la validez de aplicación del mismo y corrobora la hipótesis planteada en la investigación. Se concluyen en que el procedimiento diseñado:

- Presenta una estructura lógica y acertada, el que, a partir de la detección de las insuficiencias manifiestas en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia, sirve de guía para el mejoramiento del Sistema de inteligencia competitiva.
- Es flexible y de fácil comprensión, lo que favorece su implementación, reconociendo su valor metodológico.
- Contribuye a minimizar, atenuar o solucionar las insuficiencias manifiestas en la Sistema de inteligencia de mercadotecnia, a partir del mejoramiento del Sistema de inteligencia competitiva.
- Presenta una estructura coherente con las etapas básicas del diseño del Sistema de inteligencia competitiva, sustentado en el ciclo de IC, lo que permite integrar los mismos.
- Es sostenible, a partir de considerar los aseguramientos en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para garantizar su aplicación.
- Exige de una preparación sistemática y actual de los implicados en el Sistema de inteligencia de mercadotecnia y específicamente el Sistema de inteligencia de competitiva.
- Su aplicación puede contribuir a avanzar gradualmente, según lo permitan las posibilidades económicas, en el proceso de informatización de la sociedad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la industria de aplicaciones y servicios informáticos.

Estos, entre otros criterios derivados de intercambios personales de las investigadoras que unidos a los resultados de la aplicación de diferentes métodos, técnicas e instrumentos a especialistas, miembros del

Consejo de Dirección y del equipo de trabajo de la UI, permitieron corroborar la hipótesis, así como valorar la pertinencia de aplicación del procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, el que puede implementarse en empresas de producción y servicio.

4. CONCLUSIONES

Los referentes teóricos estudiados permitieron comprender la necesidad e importancia de implementar alternativas que les proporcionen a las empresas obtener conocimiento acerca de los clientes, proveedores, competidores y del entorno para tomar decisiones de mercadotecnia con escasos riesgos. Las experiencias teóricas y metodológicas aportadas por diferentes autores, no siempre tienen en cuenta el diseño de procedimientos específicos para el estudio de los competidores en relación con el entorno empresarial cubano relacionados con empresas productoras y de servicios.

Los fundamentos teóricos y metodológicos justifican la necesidad de que las empresas cuenten con Sistemas de inteligencia competitiva que integren procedimientos para el conocimiento acerca de los clientes actuales y potenciales a efectos de contribuir al proceso de toma de decisiones de mercadotecnia.

El procedimiento posibilita la obtención y análisis de la información de forma sistemática y consciente, genera un mayor conocimiento de la empresa, clientes, competidores, tecnologías y mercados en el que opera la empresa, permite realizar esfuerzos sistemáticos y organizados que posibiliten observar, captar, analizar y difundir informaciones acerca de los competidores, el cual mediante cuatro etapas y 10 pasos se orienta a la mejora continua del proceso de IC y contribuye a la solución del problema científico planteado, dando cumplimiento al objetivo de la investigación y corroborando la hipótesis planteada.

El procedimiento para el diseño del Sistema de inteligencia competitiva, permite accionar en función de disminuir las insuficiencias detectadas en este proceso, ello propicia contribuir a la solución del problema científico, al cumplimiento del objetivo y a corroborar la hipótesis de la investigación. El valor que reviste para la organización y sus trabajadores el procedimiento diseñado está dado en lo que posibilita: buscar cómo obtener una ventaja competitiva que ayude a la empresa a diferenciarse de la competencia, implementar acciones necesarias para minimizar las debilidades identificadas, realizar nuevas ideas y/o proyectos de Investigación +Desarrollo +innovación (I+D+i), identificar potenciales colaboradores, mantener o elevar los niveles actuales de desempeño, anticiparse y reaccionar ante los cambios, reducir riesgos y crear oportunidades, proponer acciones para explotar las ventajas identificadas, así como detección de la competencia nueva o potencial.

Los resultados de la aplicación de consultas a especialistas, encuestas y dinámicas grupales, propiciaron valorar de pertinente el procedimiento diseñado, revelando las posibilidades de aplicación en empresas productoras y de servicios en otras empresas de diseño e ingeniería.

La implantación del Sistema de Inteligencia Competitiva en empresas productoras y de servicios podría tener un impacto económico para la empresa a partir del apoyo – soporte que preste a decisiones de reducción de costos o debido al descubrimiento de innovaciones o iniciativas que produzcan un incremento del valor que la empresa aporta a sus clientes. Al estimular la innovación y el “perfeccionamiento” posibilita una ventaja sobre los competidores, al ofrecer un mayor valor a los clientes a través de precios bajos u ofreciendo mayores beneficios y servicios que justifiquen un precio más alto. Posibilita oportunidades de inversión y comercialización lo que traería beneficios económicos al invertir en nuevos servicios o mejorar los existentes así como posibilita la eficiencia y eficacia en sus operaciones, fortalece la lealtad de los clientes y retenerlos, especialmente los más rentables y optimiza del desempeño mediante la gestión eficaz del Sistema y el uso eficiente de los recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2015): Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. Estudios Gerenciales, pp. 100–110.
- Alba Cabañas, M., Valencia Bonilla, M. B., y Mejía Ramírez, M. L. (2014): Los Sistemas de Información de Marketing en las organizaciones actuales : la utilización de herramientas para la toma de decisiones.
- Alesandro, J. C., Cantonnet, M., y Cilleruelo, E. (2013): Competitive Intelligence Practices in Microenterprises and SMEs from the industrial sector: the case of Basque Country. In 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.
- Alfonzo, F., Cubillan, J., y Rodríguez, Y. R. (2012): Sistemas de Información de Marketing como herramienta competitiva del mercadeo internacional.
- Andrés Gorri, A. V. (2010): Inteligencia competitiva para conquistar mercados internacionales. Disponible en: <http://alejandroadresic.wordpress.com/>. Consultado:31/03/19.
- Arroyo Varela, S. R. (2005): Inteligencia competitiva. Una herramienta clave en la estrategia empresarial. Madrid.

Ayala Cárdenas, J. A., Moz Morataya, M. E., y Morán Linares, X. (2013): Inteligencia de Mercado de la empresa PRONAIMEX. Universidad Dr. José Matías Delgado.

Campo Toranzo, Y. (2014): Procedimiento para el diseño del Sistema de Inteligencia Competitiva en la Empresa de Producciones Estructuras Metálicas Las Tunas, "Paco Cabrera", METUNAS. 2014. Tesis en opción al título de master en Administración de negocios. Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Cano, J. L. (2008): La Industrialización de la información directiva: Business Intelligence. España.

Colmenares, M. (2009). Primeros pasos de la inteligencia de mercado en Latinoamérica. Disponible en: <http://tatumglobal.com/portal/>. Consultado: 31/03/19.

Comai, A., y Tena, J. (2001): Introducción a la Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica.

Consejo de Estado de la República de Cuba (2014): Decreto-Ley No. 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana: Gaceta oficial de la República de Cuba. Edición extraordinaria No. 27, Ministerio de Justicia.

Consejo de Ministros de la República de Cuba. (2014): Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana: Gaceta oficial de la República de Cuba. Edición extraordinaria No. 27, Ministerio de Justicia.

Denis, C. (2010): Reflexiones sobre la problemática de la Inteligencia de Mercados en las empresas. Disponible en: <http://es.paperblog.com/reflexiones-sobre-la-problematika-de-la-inteligencia-de-mercado-en-las-empresas-50298/>. Consultado: 31/03/19.

Escorsa Castells, P. (2002): Conferencia de inteligencia competitiva. Disponible en: <http://www.uoe.edu/web/>. Consultado: 31/03/19.

Faust Cruz, D., y Anjos, S. J. G. (2011): La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. Estudios y perspectivas en Turismo. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=> Consultado: 31/03/19.

Fernández Barrios, C. (2015): Inteligencia Competitiva en Andalucía. Una aplicación en la enseñanza de la materia de Economía de la Empresa en Bachillerato. Tesis Doctoral Universidad de Málaga. Disponible en: <http://orcid.org/0000-0002-6259-2510>. [Consultado: 10/02/19].

Fred, D. (2013). Administración Estratégica (14th ed.). México: Pearson.

Ganzarain, J., y Lakarra, I. (2007): Esquema Conceptual Vigilancia/Inteligencia y su aplicación en estrategia e innovación empresarial.

García Ortiz, N. E., Girón Torres, L. S., y Choto Guerrero, W. A. (2016): Sistema de inteligencia de mercados para Empresa exportadora de calzado artesanal hacia Estados Unidos. Trabajo de Graduación para optar al grado de Técnico en Mercadeo y Ventas. Universidad Tecnológica de El Salvador, El Salvador.

Gilad, B. (2015). Competitive intelligence. Shouldn't just be about your competitors.

Ginocchio Vega, C. (2009). ¿Cómo aplicar inteligencia de mercados en mi empresa? Disponible en: <http://blog.iespana.es/mbaginocchio%3Eginocchiovarrobayahoo.com>. Consultado: 10/02/19.

Hernández Gómez, A. R. (2006): La Mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. Ciudad de la Habana: Cuba: Editorial Imágenes.

Hernández, D. (2006): Sistema de información de marketing. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/sistema-de-informacion-de-marketing>. Consultado: 31/03/19.

Hernández Morua-Delgado, M., y Soto Balbón, M. A. (2018): Metodología para el perfeccionamiento de los Sistemas de Vigilancia e Inteligencia Estratégica en empresas cubanas. Disponible en: <http://www.congreso-info.cu>. Consultado: 10/02/19.

Hughes, P., Morgan, R. E., y Kouropalatis, Y. (2008): Market knowledge diffusion and business performance. European Journal of Marketing, Vol. 42.

Intriago, E., y Castro, Y. (2016): Sistemas de Inteligencia de Negocio para apoyar la toma de decisiones en Medicina Veterinaria. Revista Electrónica de Veterinaria, Volumen 17. Disponible en: <http://www.veterinaria.org/revistas>. Consultado: 10/02/19.

Instituto Politécnico Nacional. (2006): Inteligencia Competitiva. México, D.F. Disponible en <http://www.updce.ipn.mx>. Consultado: 19/09/18.

Irragorri Gil, R. A. (2011): Procedimiento para el diseño del Sistema de Inteligencia Competitiva en la Empresa de Producciones Metálicas Las Tunas, DURALMET. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios. Universidad De Camagüey, Camagüey.

Kotler, P. (1996): Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. 7 Edición. México: Prentice _ Hall Hispanoamericana.

Kotler, P. (2006): La mercadotecnia holística. México. Prentice _ Hall Hispanoamericana.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012): Dirección de Marketing 14th ed. México: Pearson Educación.

Labra Salgado, O. S. (2016): El proceso de Inteligencia Competitiva en las pequeñas y medianas empresas, caso de estudio en Pymes de la Industria Textil. Tesis en Opción al Título de Master en Ciencias en estudios interdisciplinarios para pequeñas y medianas Empresas. Instituto Politécnico Nacional, CDMX, Iztacalco.

Laguna Aviles, Y. (2018): Diagnóstico del sistema de inteligencia de mercadotecnia en la Empresa de

Diseño e Ingeniería de las TUNAS. Tesis en opción al Título de Licenciado en Economía. Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Leyva Sánchez, Y. (2019): Diagnóstico del sistema de inteligencia de mercadotecnia en la UEB Agencia Las Tunas. Tesis en opción al Título de Licenciado en Economía. Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

López de Gelviz, N. J. (2006): Un enfoque pluriparadigmático para la Competitividad inspirada en la innovación de las PYMES en la postmodernidad. Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Doctora en Ciencias Administrativas.

Martinet, B., y Ribault, J. (1989): *La vieillesse technologique, concurrentielle et commerciale*. Paris.

Más Basnuevo, A. (2004): Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional.

Mora, F., y Schupnik, W. (2006): Los sistemas de información en mercadeo.

Morcillo Ortega, P. (2003). Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones.

Moyares Norchales, Y., y Infante Abreu, M. B. (2016): Elementos distintivos de los sistemas de vigilancia tecnológica en el contexto cubano e internacional. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(3), 361–374. Disponible en: <http://scielo.sld.cu>. Consultado: 20/01/19.

Parra Ferié, C., Negrin Sosa, E., y Gómez Figueroa, O. (2009): Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión.

Peña, A. (2006): *Inteligencia de Negocios: una propuesta para su desarrollo en las organizaciones*. México. Instituto Politécnico Nacional Dirección de Publicaciones.

Pérez, A. (2012): *Sistemas de Inteligencia De Mercadotecnia*. Disponible en: <http://webs.ucm.es/info/mediasra>. [Consultado: 15/12/18].

Rodríguez Aguilera, A. (2014). ¿Qué es un sistema de inteligencia de marketing? Disponible en: <http://digitalithub.com/que-es-un-sistema-de-inteligencia-de-marketing>. Consultado: 15/12/18.

Rodríguez Ruiz, O. (2005). *La Triangulación como estrategia de investigación en Ciencias Sociales*. (S.A) (2014). *Conceptos básicos de la inteligencia de mercados y CRM*. Disponible en: <https://www.microfinancegateway.org/.../mfg-es-documento-inteligencia-de-mercado>. Consultado: 22/02 2018.

(S.A) (2003). *Inteligencia del Mercado: Cómo lograr la Investigación del Mercado*. Disponible en: <http://www.accion.org/insight7>. Consultado: 30/03/19.

Salazar Tataje, J. L. (2017): *Implementación de Inteligencia de Negocios para el Área Comercial de la Empresa Azaleia - Basado En Metodología Ágil Scrum*. Universidad San Ignacio de Loyola. Disponible en: repositorio.usil.edu.pe/.../2017_Salazar_Implementacion-de-inteligencia-de-negocios. Consultado: 04/02/19.

Sammon, W. L. (2002): *La inteligencia del competidor comercial. Los axiomas de la inteligencia competitiva*.

Sánchez-López, R. (2012). *Implementación de un portal de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica*. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. ITESO, Tlaquepaque, Jalisco. Disponible en: <https://rei.iteso.mx/.../Roberto%20Sanchez%20Impl%20P>. Consultado: 31/03/19.

Sánchez Vidal, E. (2018): *Procedimiento para el diseño del sistema de inteligencia de negocios en la empresa de diseño e ingeniería las Tunas*. Tesis En Opción al Título Académico de Master en Administración De Negocios II Edición. Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Serna, I. S. (2008): *Sistemas de Información aplicado a la mercadotecnia. Sistemas Información de Mercadeo*. 1–7. Disponible en: <http://www.mercadeo.com>. Consultado: 20/01/19.

Sosa Pérez, N. de la C. (2016): *Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva para la gestión de innovación en Transtur Camagüey*. Universidad de Camagüey. Disponible en: http://www.interciencia.org/v40_11/751.pdf. Consultado: 20/01/19.

UNE 166000 EX (2006): *Gestión de la I+D+I: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+I*. Norma española experimental. AENOR, Madrid, abril.

UNE 166000 EX (2011): *Gestión de la I+D+I: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Norma española experimental. AENOR, Madrid, marzo.

Vasconcelos Carvalho, A. (2013): *Auditoría de inteligencia: un método para el diagnóstico de sistemas de inteligencia competitiva y organizacional*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para medir la Participación de mercado de criterio y de preferencia, así como valor del cliente.

Objetivo: Identificar criterios de preferencia de los clientes con respecto a otras empresas similares que prestan los mismos servicios o productos.

Indicadores: Participación de mercado, de criterio y de preferencia, así como valor del cliente.

Instrumento:

Demanda de cooperación.

Dedique unos minutos a contestar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio o producto que le proporciona la Empresa. Muchas gracias.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios o productos de esta empresa?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca los he utilizado

2. ¿Conoce cuáles son las empresas que brindan estos servicios o productos en el país? Mencione tres de las más importantes.

3. En comparación con otras empresas como considera Ud. que son los servicios o productos de esta empresa

- Mucho mejor Algo peor
- Algo Mejor Mucho peor
- Más o menos igual No lo sé

4. Valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de la empresa en cuestión:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S/C
* Profesionalidad.	<input type="radio"/>										
*Calidad del servicio o producto	<input type="radio"/>										
* Orientada a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>										
* Servicio postventa.	<input type="radio"/>										
* Relación calidad- precio.	<input type="radio"/>										
* Disponibilidad del servicio o producto	<input type="radio"/>										

5. Valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted estos atributos:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	S/C
* Calidad del servicio o producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Relación calidad- precio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Bien organizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Servicio postventa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Profesionalidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Buena calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Orientada a satisfacer al cliente.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>									

6. ¿Ha recomendado usted esta empresa a otras personas?

Sí

No

7. ¿Recomendaría usted esta empresa a otras personas?

Sí

No

8. ¿Utilizará los servicios o producto que le oferta la empresa si tuviera nuevamente esa oportunidad?

Seguro que sí

Probablemente sí

Puede que sí, puede que no

Probablemente no

Seguro que no

Anexo 2. Modelos para el Sistema de inteligencia competitiva.

Logo UI nombre comercial M-01	Identificación de los Competidores	Logo de la ISO
Empresa: _____ Organismo: _____ Provincia: _____ Servicios o productos: _____ Categoría: _____ Clasificación: _____		
Observaciones: _____ _____ _____		
Para ser llenado por la UI Firma: _____	Recibido por: _____ Fecha de entrega: _____	

Logo UI nombre comercial M-02	Suministro de Información General	Logo de la ISO
Empresa: _____ Organismo: _____ Provincia: _____ Servicio o producto: _____ Dimensión: _____ Clasificación: _____		
Observaciones: _____ _____ _____		
Para ser llenado por la UI Código del suministrador: _____	Nombre y Firma: _____ Fecha _____	

Logo UI nombre comercial M-03	Suministro de Información Específica	Logo de la ISO
Tema: _____ Empresa: _____ Organismo: _____ Provincia: _____ Tipo: _____ Dimensión: _____ Clasificación: _____		
Observaciones: _____ _____		

Para ser llenado por la UI Nombre y Firma: _____ Código del suministrador : _____ Fecha _____

Logo UI nombre comercial M-04	Perfil de Información del Competidor	Logo de la ISO
Empresa: _____ Provincia: _____ Municipio: _____		Tipo de servicio o producto: _____
Dimensiones	Información	
Nombre Miembro UIN: _____ Firma: _____		Fecha actualización: _____

Anexo 2. Modelos para el Sistema de inteligencia competitiva.

Logo UI nombre comercial M-05	Perfil Comparativo de competidores según dimensiones claves	Logo de la ISO		
Servicio/producto _____ Por Provincia: _____		Dimensión: _____		
Clasificación	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
Nombre Miembro UI: _____ Firma: _____		Fecha actualización: _____		

Logo UI nombre comercial M-06	Perfil comparativo según patrones de reacción	Logo de la ISO		
Servicio / producto: _____		Por Provincia: _____		
Empresa	rezagada	agresiva	selectiva	patrón casual
Nombre Miembro UI: _____ Firma: _____		Fecha actualización: _____		

Logo UI nombre comercial M-07	Perfil comparativo según factores claves del éxito	Logo de la ISO		
Servicio/producto: _____		Por Provincia: _____		
Empresa	Capacidad de Producción o servicio*	Calidad del servicio producción*	Disponibilidad del servicio producción*	Solvencia económica*

Nombre Miembro UI: _____ * ejemplos
Firma: _____ Fecha actualización: _____

Logo UI nombre comercial M-08	Perfil comparativo según participación de mercado, de criterio y de preferencia			Logo de la ISO
Servicio/producto: _____		Por Provincia: _____		
Empresa	participación de mercado	participación de criterio	participación de preferencia	observaciones
Nombre Miembro UI: _____		Fecha actualización: _____		
Firma: _____				

Anexo 2. Modelos para el Sistema de inteligencia competitiva.

Logo UI nombre comercial M-09A	Perfil comparativo según valor del cliente (atributos que el valora)				Logo de la ISO	
Empresa : _____		Provincia: _____				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Dimensiones						
Profesionalidad						
Calidad del servicio/producto						
Orientada a satisfacer al cliente						
Servicio postventa.						
Relación calidad-precio.						
Nombre Miembro UI: _____		Fecha actualización: _____				
Firma: _____						

Logo UI nombre comercial M-09B	Perfil comparativo según valor del cliente (atributos que valora de la empresa)				Logo de la ISO	
Empresa: _____		Provincia: _____				
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Dimensiones						
Profesionalidad						
Calidad del servicio/producto						
Orientada a satisfacer al cliente						
Servicio postventa.						
Relación calidad-precio.						
Nombre Miembro UI: _____						

Firma: _____	Fecha actualización: _____
--------------	----------------------------

Logo UI nombre comercial M-10	Alertas según tipo de vigilancia	Logo de la ISO
Tipo de vigilancia: _____ Empresa: _____ Organismo: _____ Provincia: _____ Servicio/producto: _____ Dimensión: _____ Clasificación: _____		
Observaciones: _____ _____		
Para ser llenado por la UI Nombre y Firma: _____ Código del suministrador : _____ Fecha _____		

Anexo 2. Modelos para el Sistema de inteligencia competitiva.

Logo UI nombre comercial M-11	Informe General de IC Período: _____	Logo de la ISO
Introducción o Resumen Ejecutivo: el responsable de La UI introduce el tema y orienta a la audiencia sobre el objetivo y alcance de su presentación		
Presentación de los temas analizados : describe los temas de la presentación enfocándolo en las fuentes y los criterios para la recolección de datos y el tipo de análisis realizado		
Resumen de principales puntos: resume los resultados obtenidos del análisis de información identificando oportunidades		
Conclusiones y Plan de Acción: El analista presentará sus conclusiones cerrando la presentación con una propuesta de planes de acción para el aprovechamiento de las oportunidades detectadas. La comunicación de los resultados de los análisis de IC a Directivos es esencial para que tomen las decisiones de mercadotecnia.		
Anexo: Perfiles e Informes que se consideren necesarios por la UI		
Responsable UI: _____ Firma: _____ Fecha de confección : : _____ Recibido : : _____ Firma:		