

opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,
Linguística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales
ISSN 1012-1587/ ISSNe: 2477-9385
Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

Generación de valor a través del Modelo de Inteligencia Competitiva (IC): Una alternativa sustentable para las PYMES monterianas

Manuel Antonio Pérez Vásquez, Leonardo Díaz Pertuz, Francia Helena Prieto Baldovino

manuelperezv@unisinu.edu.co / leonardodiazp@unisinu.edu.co
franciahelenap@gmail.com

Universidad del SINU

Resumen

La Inteligencia Competitiva (IC), es un proceso de búsqueda de información y conocimiento que sirve de sustento estratégico para competir en un mundo globalizado, por lo tanto, su aplicación es cada vez mayor en el ámbito organizacional. En el presente artículo, se identifica la importancia que tiene la IC, como una alternativa sustentable en la generación de valor en las organizaciones. Al final del artículo, se halló como resultado, que el IC, es un factor desconocido y poco valorado en las pymes monterianas, y se concluye, que tal factor es clave para tener un conocimiento aproximado del entorno, y puede convertirse en un instrumento estratégico para la generación de valor en las empresas.

Palabras clave: Inteligencia; competitividad; información; sustentable; valor.

Generating value through the competitive intelligence model (IC): A sustainable alternative for Monterian PYMES

Abstract

The Competitive Intelligence (CI), is a process of information and knowledge search that serves as strategic support to compete in a globalized world, therefore, its application is increasingly in the

organizational field. In this article, the importance of CI is identified as a sustainable alternative in the generation of value in organizations. At the end of the article, it was found that the IC, is an unknown factor and little valued in SMEs, and it is concluded that such a factor is key to have an approximate knowledge of the environment and can become a strategic instrument for the generation of value in companies.

Keywords: Intelligence; competitiveness; information; sustainable; value.

INTRODUCCION

En la actualidad, el ambiente de negocios se caracteriza por el un mayor grado de dinamismo e imprevisibilidad, en el cual, es común el cambio y la incertidumbre. El avance tecnológico también hace su presencia significativa en la productividad y tiene una incidencia en las relaciones de trabajo de las organizaciones. De igual forma, el enfoque de mercado ha cambiado, tomando relevancia las necesidades y expectativas de los clientes. Toda esta serie de factores, que son parte del entorno competitivo, tienen efecto sobre las decisiones estratégicas que se tomen en una empresa.

La globalización actual se caracteriza por la competitividad de las empresas y en ese ambiente dinámico de comercialización de bienes y servicios, la Inteligencia Competitiva (IC), se convierte en un factor clave en función de que se optimicen los procesos estratégicos de las organizaciones para lograr un posicionamiento significativo en el mercado (Stauffer, 2003).

Algunos autores conciben a la Inteligencia Competitiva (IC), como parte del proceso investigativo en favor de las empresas, que consiste en hallar datos claves que contribuyan en la adaptación de las organizaciones al entorno, en el desarrollo de la innovación, y la cualificación del recurso humano, todo ello, en el propósito de generar valor agregado diferenciador y mayor competitividad (Porter, 1985; Ifan *et al.*, 2004 y Escorsa, 2007).

La IC es una actividad que se fundamenta en la identificación, recolección y análisis de datos relevantes del entorno, para luego convertirlo en conocimiento útil, que sirve de fundamento el direccionamiento estratégico de una empresa o entidad

Para efectos del presente artículo, y en relación con el dar respuesta al interrogante: *¿La inteligencia competitiva si es realmente un instrumento de valor y sustentabilidad para el desarrollo y el crecimiento de las PYMES en la ciudad de Montería?*, se desarrolló una revisión teórica y de antecedentes, relacionada con el tema de Inteligencia Competitiva, que permitió los distintos elementos que integran el desarrollo conceptual sobre los cuales se sustentan los aspectos de sustentabilidad y generación de valor de la IC en las empresas u organizaciones. En lo metodológico, se hizo la descripción de los resultados de una investigación en curso, acerca de los perfiles competitivos de unas **PYMES** en la ciudad de Montería, con el objeto, de hacer una contrastación teórica con respecto a tales hallazgos y el lograr un aporte conceptual acerca del tema.

INTELIGENCIA COMPETITIVA (IC)

La Inteligencia Competitiva (IC) en el campo de los negocios se centra en la identificación de oportunidades y amenazas, y el hacer validar supuestos estratégicos para la acción competitiva por parte de las organizaciones frente al entorno.

Gibbons y Prescott (1992), consideran que la IC está referida a la búsqueda de datos, su respectivo análisis y difusión, y tal información, se convierte en valor agregado para el direccionamiento estratégico y oportuno en el mercado. Según Ettore (1995), a través de la IC, las empresas captan información útil sobre la competencia y con base en ella, realizan el diseño de la planeación futura. Para Gilad (1989), la IC es la consecución a tiempo de información útil para la implementación de los procesos de toma de decisiones.

Por su parte Palop (1999), expresa que la IC, es el proceso de recolección de información, que, de forma estructurada, es procesada y analizada en función de lograr un conocimiento pertinente que sirve de insumo importante para la toma de decisiones.

De manera progresiva, el estudio de la IC ha incursionado en muchas áreas del saber humano, y hoy se cuenta, con una cantidad innumerables de trabajos investigativos en las diversas disciplinas.

Otros autores abordan el tema del IC en cuanto sus etapas y procesos. De acuerdo con Miller (2002), el ciclo de la Inteligencia Competitiva tiene cuatro fases, siendo ellas:

"[...] - la identificación de los responsables de las principales decisiones y sus necesidades en materia de inteligencia; - la recolección de información; - el análisis de la información y su transformación en inteligencia; - a diseminación de la inteligencia entre los responsables" (p.37).

Por su parte, Canongia, *et al.* (2001) afirman que el proceso de Inteligencia Competitiva comprende seis etapas, siendo ellas: planificación, recolección, tratamiento, análisis, diseminación y retroalimentación. Para Abraic (2012), el proceso de Inteligencia Competitiva se compone de las etapas de: [...] recolecta y busca ética de datos, informes e informaciones formales e informales (tanto del macroambiente como del ambiente competitivo e interno de la empresa), análisis de forma filtrada e integrada y su difusión.

Para Jin y Bouthillier (2013), la IC, es un proceso por el cual una organización de manera formal hace recolección, almacenamiento, y análisis y difusión de información sobre su entorno competitivo y en función de que tal información se convierta en una ventaja competitiva para la misma. Algunos autores conciben, que las decisiones apoyadas en datos recogidos y analizados por el área de IC tienden a proporcionar ventaja competitiva sostenible para las organizaciones (Ioia, 2014).

La Sociedad de

Según los Profesionales de Inteligencia Competitiva define a la IC como "Un proceso ético y sistemático de recolección, análisis y diseminación, de información pertinente, precisa, específica, oportuna,

predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización” (SCIP, 2005, p. 1).

Las anteriores conceptualizaciones van referidas a que la Inteligencia Competitiva, implica la recolección y el análisis de la información de interés para las empresas, y se convierte en un insumo estratégico para la toma de decisiones.

Según Tarapanoff (2001), la Inteligencia Competitiva comprende también el monitoreo de información externa, la cual afecta el mercado de la organización. De esta forma, el monitoreo externo debe ser continuo y convertirse en parte del proceso de gestión estratégica de las organizaciones.

Marcial y Suiden (2013), expresan que la Inteligencia Competitiva "[...] es apoyar el proceso decisorio, principalmente el estratégico, así como contribuir con el proceso de formulación estratégica y de los planes de marketing [...]" (p.17).

La Inteligencia Competitiva se centra en la recolección de información, procesarla, analizarla y que el conocimiento que allí se derive, sirva de fundamento para la toma de decisiones estratégicas.

Las organizaciones necesitan informarse sobre lo que está ocurriendo en el entorno, en razón a consumidores, proveedores y competidores, para con ello, moldear las condiciones exteriores, a través de servicios y productos de la información, con el fin de generar su propia ventaja competitiva (Davenport, 2001, p. 248).

Para Davenport (2001), el estudio del entorno implica el identificar las necesidades de los agentes del mercado, y dicha información es útil para la dirección estratégica de las organizaciones. En ese orden de ideas, la información es la esencia del proceso de Inteligencia Competitiva, sin embargo, no solo basta con obtenerla, sino que también, debe hacerse un análisis de la misma, acorde con la información que requiere la empresa, y su optimización se convierte en conocimiento útil para el uso y la mejora proceso decisorio, que al final se traduce en una ventaja competitiva para la organización.

Con relación a los modelos de inteligencia competitiva, a continuación, se describen de forma resumida las principales características de algunos de los modelos más utilizados para generar valor por el IC en las organizaciones.

Existen tres modelos de inteligencia competitiva en función de generar valor en las organizaciones, ellos son: a) el Modelo de la cadena de valor, b) El Modelo del ciclo y c) Modelo vinculado con la dirección estratégica.

El Modelo de la cadena de valor, propuesta por Tena y Comai (2004), Arroyo (2005) y García y Ortoll (2012), esta direccionado al análisis de la producción de valor y las ventajas competitivas, en el cual, se hace un control acerca de la relación que establece la empresa con clientes y proveedores. En este modelo las actividades primarias están referidas a la definir las necesidades de información, establecer un plan de búsqueda de datos, selección y clasificación de la información obtenida y su respectivo análisis, para luego comunicar tales resultados. En cuanto a

las actividades de apoyo, Arroyo (2005), expone las siguientes: a) Administración del IC, que tiene que ver, con el desarrollo de todas las actividades en función del correcto manejo y mantenimiento de esta herramienta, b) La administración del recurso humano, que es el responsable de la buena diligencia del IC, y c) La gestión de la información para lograr agilidad del proceso de IC, y d) La adquisición de los elementos para el almacenamiento y procesamiento de la información para el desarrollo del IC.

El Modelo del ciclo, plantea la organización e identificación de las necesidades de información. Y esta a su vez, se divide en tres tipos de objetivos que son los ofensivos, defensivos e informacionales, y pueden ser caracterizados como operacionales o estratégicos (Prescott, 1989). Este modelo implica inicialmente, la búsqueda y recogida de información, a partir de las fuentes primarias y secundarias: Luego se da el análisis o interpretación de la información recolectada, para lo cual, se aplican una serie de técnicas, como la formulada por Porter, el análisis DAFO, el análisis de mercado, el análisis del perfil del competidor, el benchmarking o las curvas del ciclo de vida (Zabala, 2012). La última etapa de este modelo es la difusión y acción basada en la información analizada, es decir, la información obtenida sirve de soporte documental para la toma de decisiones, acorde con las recomendaciones de los analistas.

Otro modelo valioso para la aplicación del IC, y es el Modelo vinculado con la dirección estratégica. En razón a este modelo, Tena y Comai (2003), relacionan cinco etapas de la inteligencia competitiva y la establecen de la siguiente forma: Inicialmente, se identifican las necesidades de información con base en la definición del contexto de

negocios. La segunda fase es la búsqueda y recolección de la información, que debe conllevar a satisfacer las necesidades de decisión de la empresa.

La tercera etapa es la valoración y verificación de valor de la información obtenida, y ello implica el contrastarla con otras derivadas de otras fuentes de datos. En la cuarta etapa, viene el análisis, que es la interpretación de la información, del cual se derivan las conclusiones y/o recomendaciones, como soporte a la posterior toma de decisiones. Por último, en la quinta etapa, se distribuye la información en la organización, en las áreas estratégicas que sean necesarias.

En síntesis, las organizaciones mediante la aplicación de la IC propenden por conocer qué está haciendo la competencia, que ocurre con los proveedores, y cómo están cambiando las necesidades de los clientes, es decir, conocer más de cerca lo que se está desarrollando en el mercado.

PERSPECTIVAS TEORICAS ACERCA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

La inteligencia competitiva tuvo sus inicios en el ámbito comercial, en el cual, las empresas o negocios, hacían conquista de información para obtener provecho económico y comercial, por lo tanto, tal concepto, se ubica desde diferentes lugares y épocas históricas.

El trabajo realizado por Porter (1980), acerca de las ventajas competitivas le dio un fortalecimiento a la IC, debido a que aportó elementos de gestión estratégica a la labor de búsqueda de información del

entorno por parte de las organizaciones, es decir, el hallar datos relevantes de clientes, competidores y del mercado, que sirvan de sustento para la toma de decisiones pertinentes en las organizaciones ya sean públicas o privadas.

Diversos autores relacionan la IC con la práctica mercadotécnica, y de igual forma, en el campo administrativo o de tipo gerencial en las organizaciones, y no como una técnica aparte por derecho propio (Monserrat, 2011).

Otros autores, consideran que la IC debe ser percibida como una disciplina que ha tomado su propia independencia, en razón a su teoricidad y con base en sus propios métodos y herramientas (Monserrat, 2011).

Otro grupo de autores enmarcan la actividad del IC en alguna área de conocimiento, como, por ejemplo, en la administración de las empresas, o en la gerencia estratégica (Heppes y du Toit, 2009; Mason, 2005; Viviers, Saayman y Muller, 2008). También el IC sirve como instrumento para la formulación de prospectiva, es decir, como herramienta para formular escenarios futuros, haciendo monitoreo y seguimiento a escenarios, en base a evidencias e información del entorno (IC) (Moreno, 2008).

Algunos sitúan el IC, en la ciencia de la información (Bergeron, 2000; Marin y Poulter, 2004; Bégin *et al.*, 2007; Nitse y Parker, 2003; Miller, 2001). Y diversos autores lo ubican dentro del ámbito de la ingeniería informática (Jourdan, Rainer y Marshall, 2008).

En el ámbito de acción de la IC, la búsqueda de información y su posterior análisis, es el elemento central de tal actividad, sin embargo, tal información debe ser procesada y utilizada de forma eficiente. Desde esa perspectiva, se valida la utilización de instrumentos analíticos que son tomados de la administración moderna y del marketing (Dishman y Calof, 2008; Walle, 1999) y de la prospectiva (Schwarz, 2008). En cuanto esta última, “se requiere la creación de nuevos instrumentos de observación y toma de decisiones, así como aprender a interpretar las diferentes dinámicas sociales, es hacer de la prospectiva una herramienta fundamental para ser sujetos de cambio y no objetos del destino” (Moreno, 2008, p.34).

En cuanto a las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC, estas aportan la infraestructura tecnológica que sirve de soporte a la gestión de la información y compartir información (Choo, 1999, Bouthillier y Shearer, 2003).

En concordancia con lo anteriormente expuesto, son varias las áreas de saber que están haciendo su aporte a la construcción de la estructura teórica y las fases metodológicas para la aplicación de la IC, también como insumo para la enseñanza de esta en el mundo académico.

En la dinámica de la IC, subyacen tres elementos centrales como son: a) La importancia de examinar el entorno, b) La implementación de sistemas que permitan un mejor direccionamiento organizacional producto de la observancia del entorno y c) Las técnicas de análisis a implementar en el proceso de investigación del entorno. En el campo operacional de los resultados del proceso de observar el entorno, se busca tener información

referida a acontecimientos previsibles o imprevisibles, y mediante la gestión administrativa o gerencial, lograr reducir o neutralizar tales efectos, para ello, es clave, que la información obtenida sirva de fundamento en el direccionamiento estratégico dentro de la organización (Montserrat, 2011).

En cuanto a la contribución del marketing a la inteligencia competitiva, se indica el marketing posibilita, por una parte, una orientación adecuada hacia el conocimiento del entorno, es decir, el lograr obtener un conocimiento valido de clientes competencia y el mercado. Y, por otra parte, se aprovechan las técnicas del marketing para la recogida de la información tanto cualitativa, como cuantitativa, provenientes de los estudios de mercado.

Se considera que la IC en su instrumentación, presenta escasas técnicas de análisis en respuesta a las necesidades puntuales de inteligencia, sin embargo, se apoya en otras disciplinas en el área de gestión, marketing, economía, informática, y prospectiva, y del mundo militar (Fleisher y Bensoussan, 2007; Bergeron y Hiller, 2002).

Entre los métodos más utilizados para el desarrollo de la IC, se mencionan: las cinco fuerzas de Porter (1980); el VVG (Volumen, Value, Growth) se centra en la identificación del mercado y sus consumidores (Davis 1999); el análisis de las hipótesis competitivas (Competing Hypothesis Analysis) (Sawka, 2001); el PEST (Política y legislación, Economía, Sociedad y cultura, Tecnología) (Fleisher y Blenkhorn, 2001); el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización) (Sandman, 2000; Liu y Wang, 2008); la cadena de valor

(Sandman, 2000; Liu y Wang, 2008); el benchmarking (Liu y Wang, 2008; Lackman, *et al.*, 2000; Sandman, 2000); entre otros.

En cuanto a la materialización de los resultados de inteligencia, estos son los obtenidos en las comunicaciones ya sean de tipo oral, escritas o gráficas (Marin y Poulter b, 2004; McGonagle y Vella, 2002; Choo, 2002).

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO FUENTE DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES

Los entornos de los negocios son cada día más complejos y dinámicos, en el cual, la constante, es el rápido cambio tecnológico, desde esa perspectiva, se hace indispensable, generar los medios necesarios para captar las señales indicadoras de lo que ocurre en el mercado, y de identificar cuáles son los cambios significativos en el entorno, por lo tanto, se requiere de la instrumentación y medición en el proceso de búsqueda de datos, y con base en los resultados obtenidos, y respectivo análisis, el aportar ventajas diferenciales para la sustentabilidad de las organizaciones (Guarrochena y Paul, 2013). En concordancia con lo anterior, el IC se interpreta como "una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa" (Tena y Comai, 2003, p. 3).

Lo anteriormente preceptuado, pone en consideración, la aplicación de metodologías de investigación pertinentes en las empresas, en procura de obtener información relevante, confiable y oportuna, y que pueda ser

transformado en conocimiento útil, que sirva para el direccionamiento estratégico y la generación de valor en las organizaciones.

Según Arroyo (2010, citado por Guarrochena y Paul, 2013), el proceso de la IC implica el analizar distintos factores o dimensiones, e integrarlos de forma sistemática, se deben considerar en el análisis de las dimensiones, tales como: la empresa, clientes, competidores y entorno organizacional, y la valoración de las fuerzas del mercado.

Mediante la aplicación del IC, se busca manejar estratégicamente las fuentes de información, y ello, significa, transformar los datos obtenidos en un conocimiento útil, es decir, de valor estratégico para las organizaciones, en ese sentido, el principal objetivo de la IC es "añadir valor a la información y poder transmitirla" (Zaintek, 2007, p. 13).

Según Tena y Comai (2001):

“La Inteligencia Competitiva (IC) es una práctica empresarial que lleva a cabo un programa coordinado y continuo de recogida, selección, archivo, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo y tecnológico para que la empresa obtenga una ventaja sobre su competencia” (p.3).

También la inteligencia competitiva se puede considerar como una técnica de investigación, y en ese orden de ideas, tiene como finalidad, el conocer mejor el ambiente externo, y lograr información que pueda ser procesada de forma inteligente, y con ello, obtener ventajas competitivas (Benites, *et al.*, 2010). Tal premisa, conlleva a que las organizaciones que

apliquen la IC puedan aumentar su competitividad frente a otras, que solo se limitan a obtener información cruda y procesada inadecuadamente.

La Inteligencia Competitiva (IC), puede ser una alternativa sustentable en la generación de valor, y ello significa, que una organización transforma la información obtenida en conocimiento, para lograr con esto ventajas competitivas en un mercado. El objetivo central del IC es conocer bien el entorno, y con base en ello, anticiparse a las posibles turbulencias de este, y en el cual, se hace necesario generar estrategias en función de crear ventajas sustentables frente a la competencia (Benites, *et al.*, 2010).

En relación con el proceso de Inteligencia Competitiva (IC) y su gestión, se propone el obtener y aportar evidencias que faciliten la toma de decisiones complejas por los directivos empresariales; evidencias a partir de hechos, datos, y ello también implica, fuente documental, testimonios y opiniones de expertos. En este sentido, el apoyarse en evidencias y en un proceso sistemático confiable, aumenta la credibilidad en la toma de decisiones y disminuye la posibilidad de basar la toma de decisiones en la experiencia e intuición, minimizando posibles filtros de poder.

METODOLOGIA

El artículo es el resultado de una investigación de tipo descriptivo-analítica, en el cual, se hace una revisión bibliográfica, acerca de la importancia que tiene la Inteligencia Competitiva (IC) en la generación de valor en las organizaciones. Y en función de darle validez empírica al

tema abordado, se hizo reseña de un estudio a nivel local, en el cual se emplearon técnicas estadísticas (mediante la aplicación de una encuesta para el levantamiento de la información y una entrevista a un selecto grupo de experto para validar el instrumento), y se hizo el análisis de las dimensiones de Inteligencia Estratégica, Comercial, de los Competidores, Tecnológica y del Entorno Social, para con ello, contrastar tales resultados empíricos frente a los aportes teóricos expuestos.

RESULTADOS

Para efectos de darle sustento empírico a los aspectos teóricos del presente artículo, se describen unos resultados preliminares, acerca de un estudio en curso, realizado por Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016), titulado “*Caracterización de niveles competitivos de los establecimientos especializados en comercio al por menor mediante un análisis de factores clave de inteligencia competitiva. Aplicación sector del mercadito del sur*”, en el cual, se propuso valorar perfiles de inteligencia competitiva de los establecimientos especializados en comercio al por menor en la ciudad de Montería, y posteriormente, contrastar dichos hallazgos, con la teoría ya mencionada en él artículo.

A continuación, se describe la metodología, las variables y los resultados principales obtenidos en el estudio reseñado.

En el estudio ya mencionado de Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016), se utilizó como técnicas de recolección de información, la entrevista y la encuesta. Para la primera, se entrevistaron un selecto grupo

de experto cuya finalidad fue conocer su opinión referente al contenido del instrumento para recolectar los datos de la presente investigación y para la encuesta se tomó como muestra para el levantamiento de la información comerciantes del sector de “mercadito del sur”, a los que se le aplicó el instrumento de encuesta validado por juicio de expertos. De acuerdo con la necesidad en la fase de la investigación se utilizaron diferentes herramientas que dinamizaron el procesamiento de datos y análisis de la información.

De manera general acorde al orden en que se utilizaron, las herramientas utilizadas fueron: Microsoft Excel 2010, la tabulación de datos en el juicio de expertos, el cálculo de datos para determinar el índice la razón de validez de contenido para determinar si las dimensiones, factores y variables de la encuesta son esenciales, el cálculo del índice alfa de cronbach para determinar la consistencia interna de la encuesta para la recolección de los datos (tabla 1). Se aplicó el programa estadístico SPSS v22 y el Minitab 17 (Análisis multivariado), para determinar número de conglomerados de establecimientos con características competitivas internos semejantes pero diferenciados del resto de conglomerados.

Para analizar la medición de la Matriz de Factores Competitivos de Inteligencia Competitiva (MFC_IC) de cada uno de los negocios en estudio, se utilizaron medidas distancia (Distancia euclidiana al cuadrado) y similaridad (Pearson al cuadrado) con criterio de eslabonamiento por promedio, centroides, Ward y completo, las cuales se encuentran implementadas en la plataforma del software estadístico Minitab V17. La medida de disimilaridad (Distancia Euclidiana Cuadrada) con criterio de eslabonamiento Ward, fue el criterio que agrupó los establecimientos en

estudio, de manera balanceada teniendo en cuenta los niveles de semejanza y de distancia. Esta, permitió identificar el número del clúster al que pertenece cada establecimiento (Tabla 2), permitiendo construir 4 conglomerado con distintos niveles competitivos y tecnológicos.

Tabla 1. *Perfil de los Establecimientos*

PERFIL No. 1			
Ranking	Empresas	Nombre de la Empresa	Promedio General Empresa
1	21	Jose A y Gerardo E: Venta de granos y especies	2,289
2	27	Plasti Giraldo La 10: Productos Desechables-Salsamentaria	2,233
3	11	Avijorzo del Caribe: Carnes Frias	2,228
4	8	Campollo SA: Venta de Pollo y carnes frias	2,206
5	34	Quesera La Candelaria: Venta de Queso	2,011
6	16	Verduras Shadday: venta de frutas y verduras	1,978
7	19	El Zar del Pollo: Salsamentaria	1,956
8	5	Mix Tiendas SAS: Venta de viveres y abarrotos	1,906
9	45	Rica Fruta: Venta de Frutas	1,894
10	37	El Mantelero: Lenceria para el Hogar	1,761
11	28	Quesera La Candelaria: Venta de Queso	1,733
12	43	Mercaquillero:Carnes Frias, Queso	1,711
13	14	Distribuidora EW SAS: Venta de Mecatos y bebidas	1,689
14	13	Distribuidora Shama: Venta de Desechables	1,628
15	25	Productos Carnicos Yinneth	1,589

Fuente: Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016).

PERFIL No. 2			
Ranking	Ranking	Nombre de la Empresa	Promedio General Empresa
1	20	Deposito La Alianza: Venta de Rancho y viveres	1,82

2	39	Medicina Natural San Marco	1,67
3	42	Merk Desechables: Salsamentaria, Viveres y desechables	1,61
4	17	Oasis de Bendiciones: Pollo, Verduras y Bebidas.	1,56
5	26	Dios y Amigos: Viveres y Plásticos	1,53
6	18	El Punto de la Nueva Esperanza: Cacharrería, Rancho, Viveres, Desechables y Lencería	1,52
7	29	Variedades Emma: Venta de Juguetería, Artesanías, Zapatos, Bolsos	1,51
8	36	Viviana Centro Naturista: venta de productos naturales	1,49

Fuente: Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016)

PERFIL No. 3

Ranking	Ranking	Nombre de la Empresa	Promedio General Empresa
1	44	Verduras El Socorro: venta de frutas y verduras	1,74
2	3	Deposito El progreso de la 10: Venta de Viveres y abarrotes	1,52
3	10	Provisiones El Rey: Venta de Cacharrería	1,51
4	2	Distribuidora Yeison SA: Venta de Viveres y Abarrotes	1,49
5	7	Deposito Nueva Clave: Venta de Rancho y viveres	1,47
6	24	Verduras Guzman y Guzman: Venta de verduras y frutas	1,43
7	23	Deposito La Fama: Venta de Viveres	1,37
8	1	La Clave del Pollo	1,36
9	41	Sayl y Arsa: Venta de Hortalizas, Frutas y verduras	1,29
10	33	Comercar express: venta de carnes frías, carne de cerdo, pollo, pescado, queso, huevo y bebidas en general	1,22
11	4	Deposito Puerta de Oro: Venta de Viveres y abarrotes	1,20
12	6	Como Dios no hay 2: Venta de Pollo y verdura	1,19
13	9	Mini Ferrreteria La Miscelania: Venta de Articulos Ferrerteros	0,97

Fuente: Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016).

PERFIL No. 4

Ranking	Empresas	Nombre de la Empresa	Promedio General Empresa
1	48	La Nueva Alianza: Variedades	1,37
2	49	Yamil: Lencería	1,28
3	50	El Rinconcito: Cacharrería	1,23
4	15	Pescadería El Cacique Mateo	1,22
5	22	Verdura La Bumanguesa: Venta de verduras	1,18
6	30	Calzado Latrio: venta de calzado en general	1,17
7	40	Distribuidora Rey Plast	1,17
8	46	La Provision de Dios: Quesera	1,15
9	12	Pescadería Mar Rojo: Venta de Pescado	1,12
10	31	Piñatería Isabela: piñatería	1,12
11	35	Hortaliza Karen: Venta de frutas y verduras	1,07
12	38	Variedades Rebek: venta ropa de hombre	1,05
13	32	Plástico San Antonio: Venta de Desechables	0,98
14	47	La Propia Dicha: Caharería	0,97

Fuente: Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016).

Tabla 2. *Principales características por Perfil*

La cantidad de factores valorados por perfil por nivel competitivo se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

	MEDIO	BAJO	NULO		MEDIO	BAJO	NULO
P1	8	6	1	P1	53%	40%	7%
P2	6	5	4	P2	40%	33%	27%
P3	2	9	3	P3	20%	60%	20%
P4	2	6	7	P4	13%	40%	47%

Fuente: Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016).

Los datos anteriores se pueden observar de manera en la siguiente gráfica.

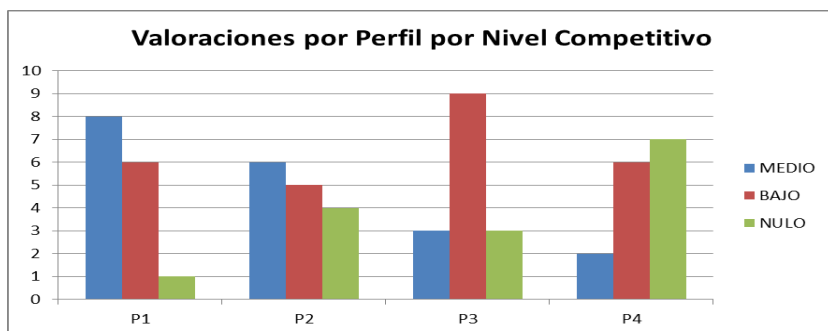


Figura 1. Valoraciones por perfil por nivel competitivo
Fuente Ruiz, De La Hoz y Martínez (2016).

PERFIL 1

El 53,34% de los factores fueron valorados en el nivel medio mientras que el nivel bajo posee el 40% de la valoración del perfil y solo el 6,66% se encuentran en el nivel nulo. Las dimensiones de Inteligencia Estratégica, Comercial y de los Competidores poseen un nivel competitivo medio-alto, exceptuando los factores E3 (relativo al financiamiento y acceso al sistema financiero), M2 (relativo a herramientas e intermediarios para disponer productos) y C1 (relativo a condiciones de la competencia) que poseen un nivel competitivo bajo tendiente hacia el nivel medio. La dimensión de Inteligencia Tecnológica se encuentra en el límite de las regiones baja y media; mientras que los factores pertenecientes a la dimensión de Inteligencia del Entorno Social poseen una valoración que

oscila entre el límite nulo y bajo, pero sobrepasa el factor S4 (relativo a la seguridad interna y externa) el cual tuvo una valoración media.

PERFIL 2

Este perfil posee una distribución gradual porcentual de factores distribuidos así: 40% pertenecen al nivel medio, el 33,34% al nivel bajo y el 26,66% al nivel nulo. En este perfil cada dimensión de Inteligencia Competitiva tiene factores que la representan en el nivel medio, con predominio de las dimensiones comercial y de los competidores, excepto la dimensión Tecnológica. En el nivel medio-alto, jerárquicamente se encuentran los factores C2 y M3 representantes de las dimensiones de los competidores y comercial respectivamente. En el nivel medio-bajo se encuentra el factor S4 representante de la dimensión estratégica, M1 representando la dimensión comercial y C3 a la dimensión de los competidores y en el nivel medio-bajo el factor E1 representando la dimensión Estratégica. El nivel Bajo-Alto se encuentra el factor E3 representando la dimensión estratégica y T2 de la dimensión Tecnológica. En el nivel Bajo-Medio se encuentra el factor S3 relativo al medio ambiente de la dimensión del Entorno Social. Por último, en el nivel Bajo-Bajo se encuentran con valoración equivalente los factores M2 y C1. En el nivel competitivo nulo se encuentra el factor T1 de la dimensión Tecnológica, los Factores S1, S2 de la dimensión Entorno Social, E2 de la dimensión Estratégica.

PERFIL 3

El 20% fueron factores fueron valorados en el nivel medio-bajo, distribuidos por valoración jerárquicamente así: C2 y C3 correspondiente a la dimensión de los competidores, y M3 a la dimensión Comercial. El 80% de los factores distribuidos en los niveles bajo y nulo, con una mayor concentración en el nivel bajo. En el nivel bajo-alto se encuentra el factor M1 de la dimensión Comercial; en el nivel bajo-medio abarca los factores E1 y E3 de la dimensión Estratégica y el nivel bajo-bajo posee el mayor número de factores como se presentan a continuación: T1, S4, C1, M2, E2 y T2.

El nivel Nulo del perfil 3, lo integra el 75% de la dimensión del Entorno Social, valoradas jerárquicamente así: S2, S1, S3.

PERFIL 4

Solo el 14,14% fueron factores fueron valorados en el nivel medio-bajo, mientras que el 86,86% de los factores, distribuidos equitativamente, fueron valorados en los niveles competitivos bajo y nulo.

Los resultados obtenidos, evidencian que como características del “Perfil 1” del listado de empresas en el sector denominado “Barranquillita”, estas unidades de negocios poseen una baja relación con el entorno externo. Se logra evidenciar en ellas, unas inadecuadas condiciones medio ambientales y de accesibilidad. Presentan un nivel medio (aceptable) de seguridad física y de información.

En relación con el desarrollo de acciones estratégicas, en ellas predominan aspectos de direccionamiento, pero muy débiles frente a las demandas del entorno.

Los gerentes de dichas organizaciones valoran el factor humano, y consideran que su cualificación es clave para para alcanzar los objetivos empresariales.

Por otra parte, se observa una baja utilización del sistema financiero como mecanismo de apalancamiento, denotando capacidad económica suficiente para cubrir pasivos, con resultados financieros anuales aceptables.

Estas unidades de negocios presentan un moderado desarrollo de acciones orientada al mercadeo y publicidad. A pesar de que los gerentes poseen altos conocimientos del mercado, la mayoría de ellos, enfocan esfuerzos competitivos en productos y precio, descuidando la competencia directa y potencial.

Los dueños de los negocios implementan tecnología dura y blanda en áreas claves de la empresa y desarrollan procesos empíricos de innovación sin bases teóricas-investigativas.

Para el caso de las empresas con “Perfil 2”, de igual forma que las del “Perfil 1”, poseen similitud en cuanto a su relación con el entorno externo, condiciones medio ambientales y de accesibilidad y con un nivel medio de seguridad física y de información. Tienen baja utilización del sistema financiero como mecanismo de apalancamiento.

La diferencia radica en que estas unidades de negocios no le dan relevancia al factor humano, por considerarlo fácilmente sustituible en las operaciones empresariales.

Otro aspecto, significativo es que denotan un bajo desarrollo de acciones orientada al mercadeo y publicidad. Sus esfuerzos competitivos se enfocan fundamentalmente, en las variables de los productos como: variedad, disponibilidad, calidad, rotación. y como segunda opción el precio, descuidando la competencia directa y potencial. Estas organizaciones reconocen el uso de tecnologías como factor facilitador de las operaciones empresariales.

En cuanto al “Perfil 3 de empresas analizadas, se evidencia una mínima relación con el ambiente externo organizacional, y a similitud de los anteriores perfiles, existen inadecuadas condiciones medio ambientales y de accesibilidad, y baja utilización de los factores estratégicos y financieros para alcanzar objetivos empresariales.

A diferencia de los perfiles ya analizados, en estas unidades de negocios existe una baja valoración en cuanto a la seguridad física y de información. Se considera el factor humano como elemento diferenciador en sus operaciones. Otro aspecto significativo para estas empresas es su baja capacidad para cubrir pasivos, con resultados financieros anuales bajos.

En estas empresas se reconocen a los proveedores y el mercado objetivo como elementos vitales en sus operaciones comerciales y de igual manera, se les da importancia a las acciones orientada al mercadeo y

publicidad. Y a pesar de que implementan acciones de mejoramiento en relación con el servicio al cliente, sus esfuerzos competitivos son moderados hacia los productos y el precio, descuidando la competencia directa y potencial.

Por último, para el caso de las empresas del “Perfil 4”, hay similitud en factores como relación con el ambiente externo organizacional, con una percepción media de seguridad física y de información, factor humano: Presentan capacidad financiera muy débil, con bajo desarrollo de acciones orientada al mercadeo y publicidad.

Los que dirigen estas unidades de negocios, enfocan principalmente esfuerzos competitivos en las variables de los productos como: variedad, disponibilidad, calidad, rotación. Si embargo, no se realiza seguimiento a los competidores directos y potenciales ni se realizan acciones para calmar los efectos de estos.

De igual forma, reconocen el uso de tecnologías como factor facilitador de las operaciones empresariales y manifiestan interés en participar en procesos de investigación e innovación.

DISCUSIÓN

Con base en los resultados obtenidos del estudio reseñado, se puede indicar, que la valoración de la Inteligencia Competitiva es moderada en línea general, en la mayoría de ellas, la relación con el entorno es muy débil, y en consideración, que las empresas en la actualidad sin importar su

tamaño o condición, deben estar en un proceso de interacción con el entorno general, y en la búsqueda de información y conocimiento, como elementos que sirven de sustento estratégico para ser más competitivos en el mercado.

Por otra parte, se puede señalar, acerca de la debilidad manifiesta en estos conglomerados empresariales, en cuanto al desarrollo de estrategias dirigidas a un mayor conocimiento y posicionamiento del mercadeo, y de la competencia directa y potencial.

También en la mayoría de ellos, existe poca valoración sobre aspectos claves que inciden en la competitividad, es decir, hay debilidad en aspectos tales como; las condiciones medio ambientales, de accesibilidad, de seguridad y de información, y en cuanto a una mayor capacidad financiera en función de alcanzar los objetivos empresariales propuestos.

Por último, se resalta en las empresas analizadas, su valoración acerca del recurso humano, sobre los procesos operacionales y de servicio al cliente, por lo que se consideran factores esenciales para ser más competitivos, aunque se requiere que estas organizaciones, hagan mayor énfasis potencializar los recursos que se poseen y de paso, estudien los cambios y tendencias del entorno, debido a que tales recursos e información disponible son parte de los procesos estratégicos de direccionamiento para estas unidades de negocios, todo ello, como parte de validar que la inteligencia competitiva (IC), es una real alternativa sustentable en la generación de valor empresarial.

En relación con los datos obtenidos y su contrastación con la teoría expuesta, se menciona, que los resultados hallados en el sector de comercio menor en la ciudad de Montería denotan la falta de que los dirigen tales negocios, optimicen sus procesos estratégicos, tal como lo formula Stauffer, (2003), al considerar que el IC, facilita a las organizaciones para lograr un posicionamiento significativo en el mercado.

Por otra parte, se evidencia que estas unidades de negocios, a pesar de su interés por lo que ocurre en el entorno, en cuanto a precios, proveedores y clientes, no desarrollan procesos investigativos que le permitan obtener información valiosa que sirva de insumo para las decisiones estratégicas a futuro. De igual manera, los negocios muestran una debilidad significativa en sus procesos de innovación y cualificación de su recurso humano, en ese sentido, la IC - según la teoría aquí expuesta-, es un proceso investigativo en favor de las empresas, que consiste en hallar datos claves que contribuyan en la adaptación de las organizaciones al entorno, en el desarrollo de la innovación, y la cualificación del recurso humano (Porter, 1985; Ifan *et al.*, 2004 y Escorsa, 2007).

La encuesta revela, que los que dirigen estos negocios se centran en la operatividad del negocio, y poco tiempo le dedican a la planeación futura en el área de mercadeo y a la toma de decisiones hacia el crecimiento organizacional, por ello, se debe considerar, que la Inteligencia Competitiva, implica el apoyo al proceso decisorio y principalmente en la formulación estratégica de los planes de marketing (Marcial y Suiden, 2013).

La ocupación presente en que se encuentran inmersos los comerciantes al por menor en la ciudad de Montería se convierte en óbice para que desarrollen planes prospectivos en línea con el IC, desconociendo quizás, que el IC sirve como instrumento para la formulación de prospectiva, haciendo monitoreo y seguimiento a escenarios, en base a evidencias e información del entorno (IC) (Moreno, 2008).

La observancia del entorno por parte de los que dirigen estas unidades de negocios, debe ir más allá del mero interés inmediato de quienes los dirigen, de conocer el mercado, en cuanto a precios, proveedores y clientes, también ello, implica saber la dinámica que envuelve tal entorno, y tal como la teoría lo expresa, se debe propender que dicho conocimiento del entorno, debe permitir, el lograr reducir o neutralizar los efectos del mismo y como fundamento en el direccionamiento estratégico dentro de la organización (Montserrat, 2011).

Por último, un aspecto central que toma relevancia entre lo hallado en el trabajo de campo ya descrito, y lo que la teoría señala, es que, los que dirigen estos negocios en la ciudad de Montería, no le dan la suficiente importancia y valoración al IC, debido a que es un tema nuevo para ellos, que no es valorado, ni aplicado por desconocimiento en cuanto a sus potencialidades y beneficios, y tal como lo indica la teoría, la inteligencia competitiva (IC), es una práctica empresarial que permite conocer mejor el ambiente externo, para lograr información que pueda ser procesada de forma inteligente, y con ello, obtener ventajas competitivas (Benites, *et al.*, 2010).

CONCLUSIÓN

La inteligencia competitiva en las empresas sirve para anticiparse al cambio frente al entorno. El descubrir nuevos actores y competidores en el mercado. A través de la información obtenida se logrará diseñar acciones estratégicas frente a los actuales competidores y clientes. También mediante la IC se logrará monitorear, potenciales clientes, sectores de negocios, tendencias sociológicas y políticas. El IC sirve de insumo al proceso de toma de decisión.

En el concepto de Inteligencia Competitiva subyace una premisa básica, como lo es, el conocer el ambiente, y a partir de tal información, la organización aumenta su competitividad en relación con otras organizaciones. En ese sentido, se podría argumentar con cierta validez, de que la IC surgió con el objetivo de analizar el entorno de negocios y dicha información al ser utilizada de forma inteligente, se convierte en parte de la ventaja competitiva de una empresa.

En relación con lo anterior, una empresa que este bien informada del entorno, tendrá mayores posibilidades de establecer estrategias exitosas y de elevar en mayor grado sus niveles de competitividad.

La Inteligencia Competitiva ha sido criticada considerándola como una actividad poco ética, espionaje, benchmarking, y confundida con la Vigilancia Tecnológica al trabajar con las mismas dimensiones que esta última, a tal punto de utilizar los términos Vigilancia e Inteligencia indistintamente o considerar que la Inteligencia se diferencia por tener un carácter activo y no pasivo como aquel que vigila.

Es bueno significar, que quien pretenda utilizar la Inteligencia Competitiva debe ser consciente que necesitará información que le permitan pesar o medir las dimensiones que la conforman. La empresa debe identificar los factores críticos del éxito que deberán ser objeto de una atención especial, de los cuales dependerá la buena marcha de la empresa. En ese sentido, Porter (1980), señala factores claves de competitividad en las empresas (clientes, proveedores, competidores, nuevos rivales en el mercado y los productos sustitutos), a partir de los cuales, las empresas pueden organizar su proceso de inteligencia alrededor de cuatro ejes, como son: a) Mercado, b) Competencia, c) Tecnología y d) Entorno.

Con relación al mercado, se debe estar atento a los clientes, proveedores, productores, compradores, distribuidores. El eje de la competencia está referido a competidores actuales y potenciales, desarrollos comerciales de la competencia, políticas de precios, producto, promoción, distribución, productos sustitutos, entre otros. Para el caso de la tecnología, se debe considerar información de carácter científico (publicaciones científicas, recursos de información: web, revista científicas), y tecnológico (patentes, mapas tecnológicos, procesos, fábricas, normas y tecnologías disponibles o emergentes).

Por último, el cuarto eje indica la observancia de hechos exteriores que puedan afectar el futuro (legislación, normas, regulaciones, impuestos, mercados financieros y política, entramado social y recursos humanos entre otros).

Los factores ya mencionados con base en lo preceptuado por Porter (1980), se convierten en insumo de investigación en la IC, y en razón a que los resultados de lo investigado sobre tales factores sirven para darle sustentabilidad y un valor agregado diferenciador a aquellas empresas que aplican coherentemente la IC. Tanto las dimensiones como los factores ya mencionados son inherentes a las empresas, al sector de la actividad; estos dependen de los objetivos y la estrategia establecidos por las organizaciones y son variables en el tiempo.

En consecuencia, a lo ya preceptuado, y en concordancia con el estudio reseñado en el presente artículo, el gerente o director de una empresa u organización, que aplique la IC, deberá reflexionar y decidir sobre los factores y las variables sobre los que desea profundizar sus conocimientos para perfilar de mejor manera, el direccionamiento estratégico. La IC, ya es parte de la planeación estratégica de las organizaciones, porque permite, el lograr obtener información importante del mercado, que se sistematiza en función de un conocimiento útil, y que, a su vez, se convierte en una alternativa sustentable en la generación de valor para las empresas.

Se concluye, con base en los resultados del trabajo de campo reseñado, que el IC, es un factor que sigue siendo desconocido en las pymes monterianas, por ello, su poco uso por parte de los dirigentes de tales negocios hace difícil, la obtención de información relevante del entorno, y en menor escala, que se tome el IC como insumo estratégico para la toma de decisiones, en especial en las áreas de marketing, de servicio al cliente y acerca de la competencia. Por el lado de la teoría descrita en el presente artículo, se valida que la IC, es una herramienta

clave para tener un conocimiento aproximado del entorno, y que a través de su adaptación a las necesidades metodológicas del tratamiento de la información (recolección, análisis y distribución de la información), se pueda lograr, que tal instrumento sea una alternativa sustentable para generación de valor en las empresas.

En razón al aporte conceptual del presente artículo -con base en la revisión bibliográfica desarrollada-, se plantea que el IC, solo puede concebirse como un instrumento estratégico si se aplica en conjunción con los factores de conocimiento y experticia que posean cada uno de los integrantes de colaboradores de una empresa, es decir, el IC por si solo, no logra el cambio o la estrategia organizacional, y solo se puede lograr ello, mediante la transformación de dicha información en conocimiento útil, lo cual, implica acciones de liderazgo y de colaboración al interior de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Mcmillan: New York.
- Ansoff, H. (1975). *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. California Management Review, vol. 18, n°. 2, p. 21–33.
- Arroyo, S.R. (2005). *Inteligencia competitiva. Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Pirámide. Madrid.
- Asociación Brasileña de los analistas de Inteligencia Competitiva – Abraic (2012). Brasilia, Disponible: <[Http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25](http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25)>. Acceso en: 27 abr. 2015.
- Bégin, L., Deschamps, J. y Madinier, H. (2007). *Une approche interdisciplinaire d'intelligence économique. An interdisciplinary approach of competitive intelligence*. Cahier de recherche n° HES-SO/HEG-GE/C—07/4/4—CH.

- Benites Barrón, J, et al. (2010). La Inteligencia Competitiva en las Pymes del Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bergeron, P. (2000). Regional business intelligence: the view from Canada. *Journal of Information Science*, vol. 26, n° 3, p. 153-160.
- Bergeron, P. y Hiller, C. (2002) Competitive Intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 36, p. 353-390.
- Bouthillier, F. y Shearer, K. (2003). *Assessing Competitive Intelligence Software: A guide to Evaluating CI Technology*. Medford, New Jersey: Information Today Inc
- Calof, J. y Wright, S. (2008). Competitive intelligence: a practitioner, academic and inter- disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, vol. 42, n° 7/8, p. 717-730.
- Canongia, C., et al. (2001) Convergencia la inteligencia competitiva con construcción de vista defuturo: propuesta metodológica de sistema de información estratégico (EIS). *Data Grama Zero*, río de janeiro v. 2 n. 3. Disponible en: <[Http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/257/1/LAMBDTZ2001.pdf](http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/257/1/LAMBDTZ2001.pdf)>.
- Choo, C. (1999). The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of American Society for Information Science*, vol. 25, n° 3. Disponible a: <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/ASISbulletin/ASISbulletinES.pdf>
- Choo, C., y Bontis, N. (2002). *The Strategic management of intelectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Davenport, T. (2001). Ecología de la información: ¿por qué sólo la tecnología no basta para el éxito en la era de la información. 4. ed.
- Davis, J. (1999). How volume, value, growth (VVG) analysis can work for you. *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, n° 4, p. 41-54.
- Dishman, P. y Calof, J. (2008). Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing*, vol. 42, n° 7/8, p. 766 – 785.
- De Pelsmacker, P., Muller, M., Viviers, W., Cuyvers, L. y Jegers, M. (2005). Competitive intelligence practices of South African and

- Belgian exporters. *Marketing Intelligence Planning*, vol. 23, n. 6, p. 606-620.
- Ettorre, B. (1995). Managing Competitive Intelligence. *Management Review*, vol. 84, n° 10, p. 15-19.
- Escorsa, P. (2007). “*Qué es la Inteligencia Competitiva*”. *Presentación en las Jornadas: La Inteligencia Competitiva: Factor clave para la toma de decisiones*. Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.
- Fahey, L. y King, W. (1977). Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, vol. 20, n° 4, p. 61-71.
- Fleisher, C. y Bensoussan, B. (2007). *Business and competitive analysis.: effective application of new and classic methods*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Fleisher, C. y Blenkhorn, D. (2001). *Managing Frontiers in Competitive Intelligence*. Westport, London: Quorum Books.
- Gibbons, P. y Prescott, J. (1992). The parallel process of competitive intelligence: why it exists and what can we do about it?. *Competitive intelligence Review*, vol. 3, n° 2, p.11-13.
- Gilad, B. (1989). The role of organized competitive intelligence in corporate strategy. *Columbia Journal of World Business*, vol. 24, n° 4, p.29-35.
- Guarrochena de Arjol, M. y Paul, L. (2013). Estrategias de gestión de la información asociadas a la Inteligencia Competitiva: apropiación práctica en organizaciones de apoyo a empresas exportadoras. *Rev, “Visión de Futuro” Año 10, Volumen N°17, N° 2*, Universidad Nacional de Misiones. Argentina.
- Heppes, D. y Du Toit, A. (2009). Level of maturity of the competitive intelligence function: case study of a retail bank in South Africa. *AslibProceedings: New Information Perspectives*, vol. 61, n° 1, p. 48 – 66.
- Jin, T. & Bouthillier, F. (2013). *What Do Competitive Intelligence Professionals Do? A Pilot Study*.
- King, W. y Cleland, D. (1974). Environmental Information Systems for Strategic Marketing Planning. *Journal of Marketing*, vol. 38, n° 4, p. 35-40

- Ifan, H., Dou J., Manullang, S. y Dou, H. (2004). “*Developing Competitive Technical Intelligence in Indonesia*”, Technovation.
- Jourdan, Z., Rainer, R. y Marshall, E. (2008). Business Intelligence: An Analysis of the Literature. *Information Systems Management*, vol. 25, nº 2, p. 121-131.
- Lackman, L., Saban, K. y Lanasa, J. (2000). Organizing the Competitive Intelligence Function: a benchmarking study. *Competitive Intelligence Review* vol. 11, nº 1, p. 17-27.
- Liu, Chun-Hsien. y Wang, Chu-Ching (2008). Forecast competitor service strategy with service taxonomy and CI data. *European Journal of Marketing*, vol. 42, nº 7/8, p.746-766.
- Ioia, M. (2014). *The New Rules of Competitive Intelligence*. Middletown, Delaware: Xlibris.
- Marin, J. y Poulter, A. (2004). Dissemination of Competitive Intelligence. *Journal of Information Science*, vol. 30, nº 2, p. 165 – 180.
- Massón, J. (2005). *Inteligencia competitiva: bases teóricas y revisión de literatura*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. [Seminario de doctorado. Ensayo]. Recuperado de http://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/5-
- Mc Gonagle, J. y Vella, C. (2002). *Bottom line competitive inteligente*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books.
- Michaeli, R. (2006). *Competitive intelligence: strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt-und Technologieanalysen*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Marciales, E., y Suaiden, E. (2013) Inteligencia competitiva: ¿solamente una actividad práctica o también una disciplina científica la ciencia la Información? Tendencias la búsqueda brasileña en ciencia la información, hermoso horizonte, v. 6, n. 2. Disponible en: <Http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/114/156>.
- Miller, S. (2001). Competitive intelligence. An overview. Society of Competitive Intelligence Professionals. Recuperado de: www.scip.org/2_overview.php.
- Montserrat García Alsina (2011). *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES: el caso de las universidades españolas*, Barcelona.

- Moreno Freites, Z. (2008) *Prospectiva 2022: Escenarios futuros del estado Lara y el compromiso de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado con el desarrollo local* *Revista COPÉRNICO* Año V. N° 9. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Nitse, P. y Parker, K. (2003). Library science, knowledge management, competitive intelligence. *The reference Librarian*, vol. 38, n° 79, p. 395-407.
- Palop, F. y Vicente, J. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la empresa española*. Fundación Cotec. Recuperado de http://www.navactiva.com/es/descargas/pdf/avtec/potencial_vtec.pdf
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press Prescott, J. E.; Miller, S. H. (2001). *Proven Strategies in Competitive Intelligence*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1985). "How Information gives you Competitive Advantage". *Hardvard Business Review*, Julio-Agosto, pgs. 150-160.
- Prescott, J.E. (1989). *Competitive Intelligence: Its Role and Function Withing Organizations*, en Prescott, J.E. (Ed.). *Avances in Competitive Intelligence*, Society of Competitive Intelligence Professionals, Vienna, VA.
- Saayman, A., Pienaar, J., Pelsmacker, P., Viviers, W., Cuyvers, L., Muller, M., y Jegers, M. (2008). *Competitive intelligence: construct*.
- Sandman, M. (2000). "Analytical Models and Techniques". En Miller, J. *Millennium Intelligence: Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, Medford, NJ: CyberAge Books. MILLER, J. (ed.). *Millennium Intelligence Understanding and Conducting*
- Sawka, K. (2001). "Deciding Where to Locate the Intelligence Unit". *Competitive Intelligence in the Digital Age*. CyberAge Books, Medford, N.J. p.43 – 54.
- SCIP (2005) *Inteligencia Competitiva: Bases Teóricas y Revisión de Literatura*. Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva. www.scip.org. pp. 1-21.
- Schwarz, J. (2008). Assessing the future of futures studies in management, *Futures*, vol. 40, n° 3, p. 237-246. exploration, validation and

equivalence. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, vol. 60, n° 4, p. 383-411.

- Stauffer, D. (2003). *The power of competitive intelligence*. Harvard Business School
- Tarapanoff, K. (2001). *Inteligencia organizacional y competitiva*. Brasilia: Editora Universidad de Brasilia.
- Tena, J. y Comai, A. (2003). La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 56:30-37.
- Tena, J. y Comai, A. (2004). La inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas, EMECOM Consultores, S.L., Barcelona.
- Thomas, P. (1974). Environmental analysis for corporate planning. *Business Horizons*, vol. 17, n° 5, p. 27-38.
- Walle, A. (1999). From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus? *Management Decision*, vol. 37, n° 6, p.519-525.
- Zabala, J. (2012). Technology Outlook as a tool for the management of innovation. *Cuadernos de Gestión, Especial Innovación*, 12: 105-124.
- Zaintek (2007). *Modelos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. Bilbao, Ed. Agencia de Innovación de Bizkaia - BAI, p.13.



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.
Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve