

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“ LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO ESTRATEGIA
PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE CAL EN EL ESTADO DE SONORA ”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Ing. José Antonio Estrada Sánchez

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo Sonora, México

Junio 2017





"Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/175/17.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

08 de Junio de 2017

**C. JOSÉ ANTONIO ESTRADA SÁNCHEZ,
P R E S E N T E.**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "La inteligencia competitiva como estrategia para elevar la competitividad de una empresa productora de cal en el estado de Sonora" que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

DR. GIL ARTURO QUIJANO VEGA
DIRECTOR

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
SECRETARIO

DR. ABELARDO MANCINAS GONZALEZ
VOCAL

M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

RISF/momv*



INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO



Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por su providencia y todas sus bendiciones que sin Él no hubiera sido posible concluir satisfactoriamente mis estudios de Maestría y la realización de este trabajo de investigación. Gracias también a Dios, que día a día puso en mi camino los medios y personas para apoyarme, motivarme y dirigirme en esta grata experiencia de aprendizaje académico.

Externo mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis el Dr. Gil Arturo Quijano Vega por haberme brindado su amistad, tiempo, conocimientos, confianza y motivación para iniciar y concluir este trabajo de investigación. Gracias Maestro por su ejemplo y disciplina, por tener ese nivel de exigencia que ha sido útil para poder alcanzar la meta; mi admiración y respeto es para usted.

Así mismo, agradezco el apoyo y disposición del Dr. Abelardo Mancinas y del M.A. Martin Paredes para lograr este proyecto, especialmente por su ayuda en el diseño y validación del instrumento de diagnóstico de la inteligencia competitiva. Gracias también a la M.C.O. Rosa Irene Sánchez Fermín por su tiempo y dedicación para la revisión de esta investigación.

De igual manera, agradezco especialmente con mucho afecto a mi Jefe y amigo el Ing. Jorge Peralta Gerente de Operaciones de Calhidra de Sonora, quién siempre me ha apoyado incondicionalmente en todos los aspectos y contribuyó para poder concluir este proyecto.

Agradezco infinitamente y dedico este trabajo a mis padres amados, que desde niño me han enseñado con su amor y ejemplo a trabajar con humildad y honestidad para mejorar en la vida. José Antonio Estrada Herrera y Josefina Sánchez Esparza, gracias papas por estar conmigo cada día de mi vida.

Y finalmente, el agradecimiento y dedicatoria más importante, con mucho amor a mi esposa Rocío Ruíz, por haber sido mi apoyo incondicional en este proyecto que iniciamos juntos y juntos pudimos concluir con la ayuda de Dios. Gracias por tu paciencia, este logro también es tuyo. A mis dos hijos, Rocío y Antonio Estrada Ruiz quienes son el motor de mi vida y mi motivación de cada día; por ustedes y para ustedes este trabajo. Los amo hijos míos, que Dios lo acompañe y bendiga siempre.

RESUMEN

El estado de Sonora se caracteriza por ser una región altamente minera, donde la producción de oro tiene gran rentabilidad debido a su alta cotización en el mercado de valores. Las empresas mineras que producen oro necesitan la cal para poder procesarlo, de otra manera no podrían continuar con sus procesos. Por lo anterior, desde hace más de 10 años la empresa Calhidra de Sonora se ha beneficiado de la alta demanda de cal para la minería, y que actualmente no existe competencia relevante para la empresa en el estado. Sin embargo, se sabe que tanto la explotación como la cotización del oro dependen de factores externos y no se tiene la certeza de que continúe en los niveles actuales.

En este contexto, el presente trabajo de investigación propone a la inteligencia competitiva como estrategia para elevar la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora, que permita encontrar las ventajas competitivas que le aseguren su liderazgo en el mercado, aun cuando existan cambios externos adversos. En base a lo anterior se diseñó y validó un cuestionario para realizar un diagnóstico de las prácticas de planeación estratégica relacionadas con la inteligencia competitiva de la empresa; por otra parte, se midió la competitividad de la organización aplicando el instrumento propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y por último, se analizó el entorno competitivo de la empresa en el mercado de la cal para minería utilizando el modelo de las “cinco fuerzas de Porter”.

Al final se encontró que la empresa Calhidra de Sonora ya realiza algunas prácticas relacionadas con la Inteligencia Competitiva, sin embargo, si resultaba conveniente aplicar algunas estrategias para mejorar su competitividad en algunas áreas. Por último se propuso un modelo de unidad de inteligencia competitiva para la organización.

Palabras Claves: Inteligencia competitiva, competitividad, planeación estratégica.

ABSTRACT

The State of Sonora is characterized by being a productive highly mining region, where gold production is highly profitable due to its high trading in the stock market. The mining companies that produce gold need the lime to be able to process it, otherwise they could not continue with their processes. Due to the above, Calhidra de Sonora has benefited from the high demand for lime for mining for over more than 10 years, and there is currently no relevant competition for the company in the state. However, it is known that both the exploitation and the price of gold depend on external factors and it is not certain that it will continue at current levels.

In this context, this research proposes to competitive intelligence as a strategy to increase the competitiveness of the company Calhidra de Sonora, which allows to find the competitive advantages that assure its leadership in the market, even if there are adverse external changes. Based on the above, a questionnaire was designed and validated to make a diagnosis of strategic planning practices related to the company's competitive intelligence; On the other hand, the competitiveness of the organization was measured by applying the instrument proposed by the Inter-American Development Bank (IDB). Finally, the competitive environment of the company in the mining lime market was analyzed using the " Five forces of Porter ".

At the end of it found that the company Calhidra de Sonora already performs some practices related to the Competitive Intelligence, however, if it was convenient to apply some strategies to improve its competitiveness in some areas. Finally, a model of competitive intelligence unit for the organization was proposed.

Key words: Competitive intelligence, competitiveness, strategic planning.

INDICE

INDICE.....	i
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	3
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Historia de la Inteligencia Competitiva.....	3
1.1.2 Definiciones	4
1.1.3 Casos de éxito y aplicaciones.....	5
1.1.4 Contexto	6
1.2 Problema de la Investigación	7
1.3 Objetivos	9
1.4 Hipótesis	9
1.5 Justificación.....	10
1.6 Limitaciones y Delimitaciones	12
CAPITULO 2. MARCO TEORICO.....	13
2.1 Competitividad	13
2.1.1 Fundamentos de la Competitividad	13
2.1.2 Principios de la ventaja competitiva.....	16
2.1.2 La cadena de valor y diferenciación	17
2.1.4 Análisis de la competitividad empresarial	21
2.1 Inteligencia Competitiva	29
2.2.1 Origen y Fundamentos de la Inteligencia Competitiva.....	29
2.2.2 Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva.....	33
2.2.3 La Inteligencia competitiva en el mundo	36
2.2.4 Proceso de la Inteligencia competitiva.....	39
2.2.5 Fuentes y Técnicas de Inteligencia Competitiva	44
2.2.6 Casos de éxito en Inteligencia Competitiva	49

2.2.7	Caso de estudio sobre las mejores prácticas de inteligencia competitiva en España.	51
2.2.8	Diseño de unidades de inteligencia competitiva	55
2.2.9	Casos de implementación de unidades de inteligencia competitiva	58
2.3	Planeación Estratégica	65
2.3.1	Globalización y escenario actual de las organizaciones	65
2.3.2	Planeación estratégica competitiva.	69
2.3.3	Las cinco fuerzas competitivas de Porter	73
CAPITULO 3. METODOLOGIA		83
3.1	Modelo de la Investigación.....	83
3.2	Proceso a seguir en la investigación.....	85
3.1.1	Primera fase: Estudio de las prácticas relacionadas con la IC en Calhida de Sonora.....	87
3.2.2	Segunda fase: Medición de la competitividad de la empresa Calhida de Sonora.....	93
3.2.3	Tercera fase: Análisis del entorno competitivo de la empresa Calhida de Sonora.....	94
3.2.4	Cuarta fase: Propuesta de modelo de aplicación de una Unidad de IC para la empresa Calhida de Sonora.....	94
CAPITULO 4. RESULTADOS.....		97
4.1	Resultado Primera fase: Estudio de las prácticas relacionadas con la IC en Calhida de Sonora	97
4.2	Resultados Segunda fase: Medición de la competitividad de la empresa Calhida de Sonora	108
4.3	Resultado Tercera fase: Análisis del entorno competitivo de la empresa Calhida de Sonora.	124
4.4	Resultados Cuarta fase: Propuesta de modelo de aplicación de IC para la empresa Calhida de Sonora	130
4.4.1	Justificaciones del modelo aplicación de IC.	130
4.4.2	Estructura del modelo aplicación de IC.	138

CAPITULO 5. CONCLUSIONES	152
CAPITULO 6. RECOMENDACIONES	161
7. ANEXOS.....	164
Anexo 1. Encuesta para relacionar las prácticas actuales de la empresa Calhidra de Sonora con el proceso de la Inteligencia Competitiva.....	164
Anexo 2. Formato para validación del instrumento	169
Anexo 3. Instrumento del BID aplicado a la empresa Calhidra de Sonora.....	178
REFERENCIAS	189

INTRODUCCION

La globalización ha orillado a las organizaciones a la búsqueda de nuevas herramientas necesarias para permanecer en el mercado mundial donde sobreviven los competidores más fuertes; haciéndose necesario encontrar mecanismos y estrategias para abrirse a nuevos mercados (Ramirez y Arango. 2012). En este contexto, la presente investigación está enfocada en proponer una estrategia para generar ventajas competitivas que permitan que la empresa Calhidra de Sonora continúe siendo líder en el mercado de la cal y cumpla con los objetivos de Visión que el Grupo Calidra se ha propuesto, que incluyen “ser la empresa más competitiva del mundo y la más grande de Latinoamérica”.

La empresa Calhidra de Sonora tiene más de 70 años en el mercado de la cal en la región noreste del país y actualmente se consolida como líder en ese segmento, sin embargo, las amenazas externas de la industria siempre estarán latentes por lo que es preciso encontrar nuevas fuentes de innovación que permitan generar ventajas competitivas para la empresa.

La propuesta de este trabajo de investigación es la aplicación de la inteligencia competitiva como fuente de ventajas competitivas para elevar la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora. La inteligencia competitiva es una herramienta de la planeación estratégica que busca información precisa y la convierte en información útil e inteligente para los encargados de tomar decisiones estratégicas en una organización con el objetivo de obtener ventajas competitivas.

En el marco teórico de la investigación, se hace un énfasis en el estudio de la inteligencia competitiva desde sus orígenes, fundamentos, modelos, aplicaciones y casos de éxito; además, se complementa la investigación de la inteligencia competitiva con el estudio de la competitividad y planeación estratégica.

La metodología de la investigación se diseñó para lograr los objetivos específicos y con el fin de proponer una unidad de inteligencia competitiva en la empresa; para esto se diseñó y validó un instrumento que permita realizar un diagnóstico de las prácticas de planeación estratégica relacionadas con la inteligencia competitiva de la empresa, aplicando el instrumento propuesto por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) se midió la competitividad de la empresa y por último, se analizó el entorno competitivo de la empresa en el mercado de la cal para minería utilizando el modelo de las “cinco fuerzas de Porter”. Después se analizaron todos los resultados obtenidos y se utilizaron como fundamento para poder justificar la implementación de una unidad de inteligencia competitiva en la empresa Calhidra de Sonora como estrategia para mejorar su competitividad. Finalmente se realizan las conclusiones de la investigación y se emiten recomendaciones académicas y para la empresa.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes

1.1.1 Historia de la Inteligencia Competitiva

La inteligencia Competitiva (se abreviará: IC) es una disciplina relativamente nueva que ha tomado gran interés dentro del ámbito de la planeación estratégica empresarial. Es una herramienta que tiene por objeto entre otras cosas asegurar la alta competitividad de una empresa. Sin embargo la esencia de la inteligencia competitiva ha sido empleada desde épocas antiguas, así como lo recalca Martínez (2012) afirmando que “a lo largo de la historia la información se ha utilizado para vigilar, defender, actuar, evaluar con el fin de anticipar y llegar a un objetivo determinado”.

García (2011) refiere en su trabajo de Tesis Doctoral que los orígenes de la IC tienen una influencia en la inteligencia militar, económica y política donde el objetivo siempre ha sido obtener ventajas respecto a los adversarios.

Desde siglos pasados países como Inglaterra, Francia, Alemania, Suecia y Japón han empleado las tácticas de inteligencia para mejorar ya sea en ámbitos comerciales, tecnológicos, políticos o militares. Todo surge de necesidades competitivas, por ejemplo estos países tuvieron en algún momento un entorno económico o político adverso teniendo que explorar a su alrededor para protegerse de las amenazas, anticiparse y mejorar.

Pasada la segunda Guerra Mundial Japón después de su devastación económica pone en práctica las técnicas de lo que hoy es la IC, por lo cual se le considera un país pionero en el tema junto con Suecia.

En 1880 Estados Unidos crea la División de Inteligencia Naval, organización para la administración de la inteligencia, y en 1947 aparece la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos (CIA). La IC ha tenido gran influencia de estas Instituciones pero con la gran diferencia que la IC no es espionaje ya que su metodología está en el marco legal de competencia.

Fernandez (2007) ilustra según su investigación que para finales de la década de los años 80s en Estados Unidos se desencadena la IC y para la década de los 90s aumenta su difusión por parte de americanos que salieron de servicios de inteligencia gubernamentales.

De acuerdo con la revisión bibliográfica, los autores coinciden en que las bases e influencias teóricas que conforman a la IC como una disciplina se deben en gran parte a los trabajos de Michael Porter y John E. Prescott. Por ejemplo en la Investigación de Garcia (2011), menciona que el trabajo realizado por Porter (1980) sobre gestión estratégica “representa un impulsor del interés en la IC como concepto y practica en los años 80” y lo anterior se ve reflejado con el nacimiento de la IC vista como una disciplina, cuando en 1986, se crea en Estados Unidos de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP).

1.1.2 Definiciones

Al ser la IC una disciplina emergente que se está forjando en el ámbito científico existen numerosas investigaciones aportadas por varios investigadores, pero todas llevan el mismo sentido.

Tena y Comai (s.f)¹ describen a la IC como “como una práctica empresarial de desarrollo relativamente reciente y se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa. Asimismo, puede ser considerada como una actividad constituida por diferentes tareas o etapas que tienen el objetivo general de facilitar la comprensión del entorno de la empresa”.

¹ <http://www.harvard-deusto.com/>

Martínez (2012) define IC como “la utilización de la información para aportar claves precisas que vengán a apoyar la toma de decisión y actuar en el entorno de la empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva”.

Otra definición que describe completamente a la IC es de Bergeron y Hiller (2002) citada en Garcia (2011), y plantea lo siguiente: “recolección, transmisión, análisis y diseminación de información relevante disponible públicamente y obtenida de manera ética y legal, como un medio para producir conocimiento en acción. Además, inteligencia competitiva es la producción de conocimiento en acción para la mejora de la toma de decisiones y de la acción por parte de la organización”

Haciendo una analogía con la inteligencia humana en el modelo de Inteligencia Competitiva Organizacional, Valverde (2011) sitúa a la IC dentro de un conjunto de inteligencias organizacionales (inteligencia estratégica, competitiva, de operaciones, de mercados, creativa y de innovación, ambiental, intraorganizacional, financiera) para después establecer la relación dependiente que tiene la IC con la inteligencia financiera y de mercados.

Resumiendo la inteligencia competitiva se encarga de anticiparse a los fenómenos externos que puedan repercutir en su empresa, es una herramienta, es una práctica que ya antes se había utilizado pero hoy en día ha tomado mayor auge al grado de disciplina pues el factor globalización empuja a que las organizaciones busquen estrategias para estar preparadas ante amenazas y a su vez obtener ventajas competitivas.

1.1.3 Casos de éxito y aplicaciones

La importancia de la IC como una disciplina ha sido adoptada ya formalmente por algunos países como Estados Unidos, Suecia, Japón, Alemania; por ejemplo en Francia es tal, que “a partir del año 2013 todas las carreras universitarias, sea cual sea la rama de especialización, incluirán una asignatura de Inteligencia Competitiva con el fin de que su aplicación se generalice” (Martínez, 2012).

Velarde (2011) informa que “al menos 50 de las principales empresas suecas, incluyendo L.M. Ericsson, Volvo y ABB, cuentan con unidades de inteligencia altamente exitosas (Herring, 1992)”; otro dato que apunta este autor es que “a nivel empresarial, existen marcas multinacionales reconocidas por su liderazgo en Inteligencia Competitiva, tales como 3M, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, L’Oreal, Motorola, Nestlé y Procter & Gamble”.

Cabe señalar que la IC no es restrictiva para las grandes empresas o países desarrollados, su aplicación va a cualquier organización que desee obtener ventajas competitivas para su desarrollo e innovación.

La IC brindará información real, anticipada y digerible a los directivos de las organizaciones para que estos tomen sus respectivas acciones. El éxito que brinda la IC a una organización es consecuencia de una planeación estratégica por parte de la misma, esto se reafirma por Fernandez (2007) donde cita a Porter (1986) el cual menciona que “el análisis competitivo es tan importante no sólo en la formulación de las estrategias empresariales, pero también en las finanzas, comercialización, análisis de mercado y en muchas otras áreas de la compañía. La estrategia competitiva hace un examen de la manera como una compañía puede competir con mayor eficacia para fortificar su posición en el mercado.

1.1.4 Contexto

El contexto histórico de la empresa Calhidra de Sonora se remonta a su origen en el año de 1994 instalada en el lugar que hoy es la presa Abelardo L. Rodríguez de Hermosillo Sonora, México. En los años de 1945 cambia su instalación al Parque Industrial de la ciudad a 5.5 Km de la salida Oriente de la ciudad. Fue la primera empresa de cal en el Estado de Sonora y hoy es la única en su giro, lo cual constituye una gran ventaja competitiva.

Otra de las ventajas de la empresa es que pertenece al Grupo Calidra, el cual ha dotado a la empresa de tecnología de vanguardia mundial, y esta aportación es también una ventaja importante dentro del mercado de la producción de la cal.

Sin embargo, así como existe Calhidra de Sonora en el estado de Sonora existen en el país mucho más plantas competidoras y de igual manera en el vecino país del Norte, sucesivamente en el contexto mundial cientos de empresas se pueden contabilizar que se dedican a la producción de cal.

Según los datos de la International Lime Association en el 2014 China fue el productor número uno a nivel mundial con 230 millones de toneladas de cal en el año, le siguió Estados Unidos con 19 millones, luego la India con 16 millones. En el 2012 estos países tenían el mismo ranking y México ocupó el séptimo lugar mundial con 6.4 millones de toneladas de cal. Las aplicaciones de la cal en la industria son muchas, pero los mercados más demandantes son la minería (obtención de oro) y la siderurgia (producción de acero); lo anterior invita a que las empresas de este ramo encuentren nuevos mercados, nuevas tecnologías y estrategias que les permitan obtener ventajas competitivas. Es el caso del Grupo Calidra que busca sobresalir competitivamente a nivel mundial.

1.2 Problema de la Investigación

De acuerdo con la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) la Inteligencia Competitiva (IC) “Es un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y desimación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización” (Velarde. 2011).

Asimismo, la globalización ha orillado a las organizaciones a la búsqueda de nuevas herramientas necesarias para permanecer en un mercado mundial en el que sobreviven los competidores más fuertes; haciéndose necesario encontrar mecanismos y estrategias para abrirse a nuevos mercados (Ramirez y Arango. 2012).

En la región noroeste del país se ubica la empresa Calhidra de Sonora, que a su vez pertenece a Grupo Calidra (líder en el mercado de la industria de la cal en México y Latinoamérica); en Sonora la empresa es la única productora de cal de la región y cubre ampliamente los mercados de la minería, construcción, alimenticio, acuícola, entre otros que no alcanzan el 1% de las ventas totales, como es el caso del mercado agrícola. Actualmente el mercado de la minería representa aproximadamente el 80% de la demanda de productos que comercializa la empresa, el resto se reparte entre el mercado de la construcción y los demás mercados ya mencionados.

El estado de Sonora es una región altamente minera y su principal actividad es la producción del oro el cual es un metal cuya cotización actualmente según fuentes bancarias¹ es de aproximadamente \$20,000 MXN por onza. Por lo tanto, factor clave de la rentabilidad de las compañías mineras es por un lado la cotización del oro en los mercados financieros y por otro lado el yacimiento minero respecto a su vida útil y calidad del mismo.

Por lo anterior, la prosperidad actual de la empresa entonces se debe a la alta demanda minera y a que es la única en la región; sin embargo, se sabe que el auge de la minería depende de factores macroeconómicos que resultan difícil predecirlos; por lo cual siempre está latente la posibilidad que algún cambio principalmente global afecte negativamente a este mercado. Por ejemplo, otra amenaza en contra de la competitividad de la empresa es la competencia de la empresa Rebase (ubicada en Monclova, Coahuila) que está empezando a visitar a algunos de los clientes de Calidra de Sonora para ofrecer cal a precios más competitivos y de mejor calidad, inclusive actualmente tiene como cliente a una empresa minera situada a escasos kilómetros de la ciudad de Hermosillo Sonora.

Tomando en cuenta el contexto anterior, se concluye que el problema de investigación radica en encontrar una estrategia para mejorar la competitividad de la empresa

¹ Fuente: “El Banco Nacional de México”
https://www.banamex.com/economia_finanzas/es/divisas_metales/metales.htm

Calhidra de Sonora que haga frente a la alta dependencia del mercado minero y a las amenazas latentes de la competencia.

Por consiguiente, siguiendo visión del Grupo Calidra que entre otras cosas pretende ser una empresa competitiva a nivel mundial, la presente investigación sustentará sus bases en la Inteligencia competitiva como estrategia para obtener información de valor y convertirla en inteligencia que permita generar ventajas competitivas a la empresa, con el objetivo de asumir los retos de la economía globalizada y así cumplir con las metas de la empresa.

Después de esto, desde una perspectiva global, surge la siguiente pregunta: ¿cuál es la situación competitiva actual de la empresa y que acciones se podrían realizar para mejorarla?

1.3 Objetivos

Proponer la Inteligencia Competitiva como un modelo de estrategia para elevar la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora.

Objetivos específicos:

- Elaborar un diagnóstico de la competitividad de la empresa
- Identificar el entorno competitivo global de la empresa.
- Revisar los fundamentos de la planeación estratégica.
- Proponer un plan para la aplicación de la IC en pro de la competitividad de la empresa.

1.4 Hipótesis

La aplicación de un modelo de Inteligencia Competitiva adecuado a la empresa Calhidra de Sonora permitirá elevar el nivel de competitividad en el entorno global del mercado de la cal.

1.5 Justificación

Ante un mundo más globalizado, la competitividad es indispensable para el crecimiento de las empresas y es de suma importancia que estén preparadas para afrontar los retos y amenazas que se presenten, en consecuencia, Robles (2005) señala que “para poder competir, las empresas deben formar organizaciones que aprendan y continuamente expandan su capacidad para crear su futuro y con ello adaptarse de manera dinámica a los cambios del entorno; a estas empresas se les llama organizaciones inteligentes”.

Tena y Comai (s.f.) establecen la estrecha relación que existe entre la dirección estratégica y la planificación financiera con la Inteligencia Competitiva; y se hacen la siguiente pregunta: “¿cómo se pueden presupuestar las ventas o las inversiones financieras, o en qué producto o tecnología se debe invertir si no se conoce con suficiente profundidad el entorno en el que se mueve la empresa?”..., y responden que la IC realizada de manera formal o informal en la empresa tiene un impacto favorable que puede generar grandes ventajas competitivas para la empresa.

Según los dos autores citados anteriormente el impacto que tiene la IC en la planificación tiene varias vertientes:

1. Aporta información de peso en los procesos de toma de decisiones.
2. Las alternativas estratégicas son conceptuales y precisas.
3. El seguimiento estrecho a los competidores ayuda a la implantación de estrategias.
4. Dentro de la organización la IC es un apoyo en la dirección estratégica a corto y largo plazo.

Mencionan que la inteligencia competitiva es una herramienta empresarial que permite conocer de manera precisa el entorno de la empresa, como lo son:

- Los factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos.
- Competidores actuales e identificar a los nuevos emergentes.
- Otros actores dentro del sector de la empresa como son clientes, proveedores, etc.

Por tanto, la IC aporta el conocimiento de los posibles escenarios de todo este entorno y determina, mediante el análisis de la información, como impacta a la empresa, ya sea a favor o en contra; es así como la IC juega un papel imprescindible en la planeación estratégica empresarial. “El resultado de la integración de la IC es el incremento de la efectividad del sistema de planificación y de las decisiones que se adoptan con su ayuda” (Tena y Comai, s.f.).

Por otro lado, parafraseando a Fernandez (2007), en su artículo “La IC y cambio Organizacional”, menciona que la IC es una herramienta estratégica de análisis esencial cuando los planes estratégicos van enfocados para el crecimiento y supervivencia de una compañía, esta estrategia toma en cuenta la naturaleza competitiva del mercado, adquiriendo una posición de ataque y defensa similar a una estrategia militar. Con el argumento anterior se justifica esta investigación para proponer a la IC en la empresa Calhidra de Sonora su visión empresarial es el crecimiento continuo y competitivo de la compañía.

Valverde (2011) manifiesta que “las empresas competitivas se consideran aquellas capaces de ofrecer continuamente productos (bienes y servicios) con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas”.

El caso de la empresa mexicana de cemento Cemex es un caso de éxito, descrito por Robles (2005) de una organización Inteligente pues a lo largo de los años supo adaptarse a su entorno competitivo y en base a estrategias e innovación se posicionó como una de las grandes empresas de su ramo a nivel mundial.

Por consiguiente, con todas las bases citadas anteriormente, la presente investigación se centra en la IC como la herramienta estratégica para la mejora de la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora.

1.6 Limitaciones y Delimitaciones

Limitaciones de la investigación:

- Una limitante para esta investigación es que por ser el tema de IC poco conocido y a su vez poco difundido, la información que existe al respecto es con frecuencia a nivel general y de poca profundidad.
- Así mismo, existe poca literatura en libros que traten del tema de la IC, por lo que la mayoría de las fuentes son a través de artículos y algunos libros digitales.

Delimitaciones

- La investigación tiene como base el estudio de la empresa Calhidra de Sonora, pero se pretende que el alcance de los resultados de la investigación favorezcan a nivel corporativo del Grupo Calidra.
- El tiempo que se dispone para esta investigación será de 2 años comenzando en Septiembre del año 2015 y culminará aproximadamente en Abril del año 2017.
- La investigación se enfoca principalmente en el mercado de la cal por ser de mayor importancia para la empresa.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

2.1 Competitividad

2.1.1 Fundamentos de la Competitividad

La competitividad hoy en día es de gran importancia en las grandes empresas desarrolladas y en las que aún están en vías de desarrollo. La competencia mundial exige a las empresas que sean eficientes y eficaces en el manejo de sus recursos. Porter (1987) afirma que “la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas”.

La palabra competitividad según la Real Academia Española se define como la capacidad de competir o la rivalidad para consecución de un fin². Porter (2008) menciona que “la Competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza los recursos humanos, económicos y naturales. Adoptando esta definición de Porter dentro de una empresa, se puede afirmar que para que una empresa sea competitiva la productividad de la misma debe ser óptima en cualquiera de sus procesos y recursos.

La definición de competitividad se puede aplicar tanto a empresas, negocios, organizaciones y hasta países. Algunas definiciones referentes a este término se citan a continuación:

- Alquitira y Trejo (2000) definen competitividad como “la capacidad o ventaja comparativa que tiene una industria local en el mercado mundial para realizar sus productos”.
- Porter (1987) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

²Sito web: <http://www.rae.es/>

De acuerdo con Rubio y Baz (2005), definen que la competitividad “es lo que hace que una empresa pueda ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve”. A su vez menciona que “la competitividad es resultado de las condiciones que existen en el entorno, así como de la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores. Y finalmente concluye que “la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios”. Para estos dos autores la competitividad depende de las habilidades internas de la empresa para competir en su entorno, pero siempre es importante que los gobiernos propicien los medios adecuados para facilitar la competitividad empresarial y así poder brindar a las empresas ventajas competitivas a nivel global, de lo contrario la ausencia de estas facilidades puede resultar en obstáculos graves para las empresas incluso el fracaso.

Por otro lado, Garcia, León y Nuño (2015) refieren que “para la mayoría de los investigadores la génesis del concepto de competitividad parte de dos teorías económicas de la competitividad: la teoría económica clásica y la teoría económica moderna. La primera está representada por Adam Smith, y la segunda por Michael Porter”.

Labarca (2007) menciona que “Adam Smith centró sus ideas sobre la actividad económica dentro de un país a la especialización y el intercambio entre países”. Y por otro lado Smith afirmó que “los países deberían especializarse y exportar aquellos bienes en los cuales tuvieran una ventaja absoluta y deberían importar aquellos bienes en los cuales el socio comercial tuviera una ventaja absoluta”.

En las últimas décadas según Labarca (2007) “la lucha por los mercados se ha vuelto una obsesión en los principales países del mundo”, donde la competitividad de la nación es un atributo muy importante. Para los años setenta según Porter (1987), las empresas japonesas empezaron a ganar mercados a nivel mundial, viéndose afectadas las grandes empresas estadounidenses del sector automotriz, las cuales fueron las más afectadas ante este renacimiento competitivo japonés.

Fue en esta época cuando comienza la lucha de las empresas por ser más competitivas mediante la innovación, mejora continua y reducción de costos.

Hoy en día la competitividad resulta un arma para que las empresas puedan protegerse de las amenazas de su entorno. Labarca (2007) afirma “uno de los hallazgos más importantes de Porter es que la rivalidad entre las empresas locales estimulan la innovación y la actualización de las capacidades de las empresas”.

Asimismo, gracias a la globalización las empresas están en poder competir no solo a nivel regional, ahora hasta niveles internacionales, sin embargo, esto puede ser aprovechado de manera positiva o ser un factor negativo. Positivamente la globalización permite que las empresas puedan aprovechar ventajas que ponen a disposición otros países para comercializar sus productos, por otra parte las empresas que no entren en el mundo de la competencia global difícilmente alcanzarán niveles altos de competitividad y no generaran las riquezas deseadas. Esto lo afirma Rubio y Baz (2005) diciendo que “cuando las empresas pueden competir se genera riqueza, se crean empleos y la economía crece. La ausencia de competitividad tiene el efecto contrario: la economía se contrae, las empresas pierden capacidad de vender y el círculo se torna vicioso”.

En resumen, en el contexto de la presente investigación se entiende por competitividad como los atributos, características, las “armas” propias de una organización que permitan crear y sostener ventajas para la diferenciación ante sus competidores. El impacto o importancia del concepto competitividad en la actualidad aumenta en razón a que todas las empresas compiten directa o indirectamente en el mundo. En el mundo empresarial a toda empresa corresponde un competidor ya sea territorial o no la globalización propicia la competencia entre ellos. Por lo anterior mantener y apuntalar a una empresa en altos niveles de competitividad asegurara su permanencia y éxito esperados, así que, se requieren de estrategias cada vez más innovadoras que ayuden a la búsqueda constante de la competitividad.

2.1.2 Principios de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un concepto esencial que una empresa que pretenda ser líder en su mercado debe entender y poner en práctica; entendiéndose que para ser competitivo se deben tener atributos, características diferentes a los demás competidores, pero que a su vez que hagan la diferencia para atraer a los clientes, es necesario avocarse en crear las ventajas que sobresalgan de la competencia.

Porter (1987) menciona que las empresas en su afán de crecimiento pierden el enfoque competitivo; en su libro Porter (1987) describe cómo puede crearse y mantenerse las ventajas competitivas de una empresa y también refiere las tres estrategias generales para alcanzar la ventaja competitiva: liderazgo en costo, la diferenciación y concentración. A su vez Porter afirma que muchas disciplinas influyen en la ventaja competitiva de las empresas como son el marketing, la producción, el control y las finanzas entre otras muchas más. Inclusive menciona que dentro de la misma empresa están las fuentes de ventajas competitivas, ya sea en cada área y que cada empleado debe estar consiente en aportar para alcanzar y mantener la ventaja deseada.

Por otro lado, Fernández (2009) cita a Gluck (1980) quien define claramente que son las ventajas competitivas y refieren a “las características que diferencian favorablemente la empresa de la competencia actual y potencial”. De igual manera Fernández (2009) menciona otra definición de ventaja competitiva, aportada por Hill y Jones (1991) la cual expresa que “una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria” y más adelante afirman: “...para que una organización alcance una ventaja competitiva debe tener costos menores que sus competidores o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales”.

Los conceptos de la ventaja competitiva son claros, se requiere crear ventajas que den valor atractivo para los clientes y consumidores, y en función a esto los planes estratégicos de las empresas deben enfocarse para crear estas ventajas competitivas;

en esta investigación se tomaran las bases teóricas de Porter (1987) quien afirma que para crear ventajas competitivas tiene un sentido que va desde el entorno exterior de la empresa hasta el interior de la misma con el fin de crear valor para el cliente.

2.1.3 La cadena de valor y diferenciación

Para crear ventajas competitivas Porter analiza a la empresa desglosando cada una de las actividades que esta realiza, pues cada actividad funciona como un eslabón que forma una cadena, a la cual se le debe agregar un valor ya sea en costo o diferenciación. La cadena de valor representa todas las actividades que desempeña la empresa en todos sus procesos, partiendo por ejemplo desde la recepción de materiales, operaciones, mercadotecnia y ventas, entrega y servicios. Desglosando el flujo de procesos que lleva a cabo la empresa se pueden detectar fortalezas o debilidades para traducirlas en ventajas competitivas ante la competencia.

Para Porter (1987) “el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se ofrece”, esta definición también se puede ver desde el punto de vista empresarial donde las empresas cliente representan a la gente que refiere Porter. Para que la empresa sea rentable el valor que el cliente va a pagar debe superar el costo que implicó producir y entregar el producto.

Para comprender cómo analizar la cadena de valor de una empresa, como antes se había mencionado, es necesario dividir las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones, por lo que Porter sugiere separar en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son las siguientes (según la empresa es posible subdividir cada una de estas)³:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Mercadotecnia y ventas

³Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación de un desempeño superior*

Las actividades de apoyo son:

- Adquisición. Se refiere a las compras, las cuales deben tener las mejores prácticas para adquirir los mejores insumos en calidad y precio.
- Desarrollo tecnológico. Son todas las tecnologías involucradas en los procesos de la empresa, que van desde tecnologías utilizadas en los procesos administrativos, de diseño hasta las tecnologías de los procesos. El desarrollo tecnológico es clave para la creación de ventajas competitivas.
- Administración de los recursos humanos. El capital humano es clave para la generación de ventajas competitivas, desde el proceso de reclutamiento y adiestramiento se puede marcar ventajas en diferenciación y costos. El capital humano será factor primordial, pues debe estar comprometido y motivado con los lineamientos de la empresa, para crear fácilmente los valores de diferenciación ante la competencia
- Infraestructura organizacional. Abarca la estructura general de la empresa, por ejemplo una corporación y sus unidades de negocio, incluyendo actividades de administración general, finanzas, planeación, contabilidad y administración de la calidad.

Siguiendo con esta temática, Porter (1987) enfatiza que dentro de estas actividades primarias y de apoyo están presentes tres factores comunes que son área de oportunidad para crear ventajas competitivas, como son:

- Actividades directas. Son las que crean un valor para los compradores, producción, operación de fuerza de ventas, publicidad y reclutamiento.
- Actividades indirectas. Estas permiten realizar las actividades directas, como son la administración de la fuerza de ventas e investigación, mantenimientos programados.

- Aseguramiento de la calidad. Permite garantizar la calidad en las actividades relacionadas para la fabricación del producto, como lo es la supervisión, inspección, pruebas, ajustes y retrabajos.

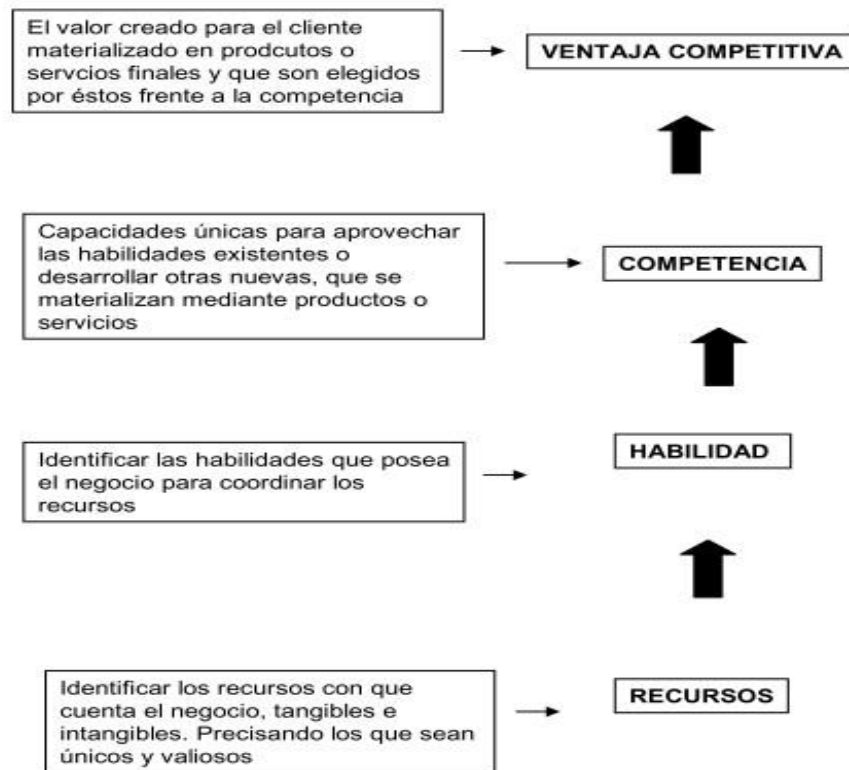
La identificación certera de las actividades anteriores dentro de la empresa constituye una herramienta fundamental puesto que estas generan costos directos al producto, diferenciar los procesos realizándolos de la mejor manera, eficiente y con calidad permitirá reducir costos.

Para Fernandez (2009) también será necesario que después de haber identificado los eslabones de la cadena de valor de la empresa, se realicen acciones para generar los cambios que brinden el valor esperado, a veces será necesario reinventar, buscar nuevas formas, ser creativos, o hacer una reingeniería de los sistemas para sobresalir de la competencia positivamente, esto siempre tomando en cuenta la competitividad en costos y diferenciación.

Fernandez (2009), realiza un estudio de las dos teorías que llevan a la ventaja competitiva, una de ellas es la de Porter (ya expuesta anteriormente) y la segunda es la creación de ventajas competitivas tomando en cuenta los recursos de la empresa, cuyos autores son Hamel, G. y Prahalad (citado en Fernandez, 2009), llamada también “Teoría basada en los Recursos”. Estos autores hacen énfasis en la creación de las ventajas competitivas empezando desde el interior de la empresa a hacia el exterior, tomando en cuenta la creación de valores en los recursos; cabe señalar que esta teoría va en sentido contrario a la teoría de M. Porter. Sin embargo, se puede concluir que las dos teorías tienen el mismo objetivo que es: la creación de ventajas competitivas que den valor a la cadena de valor de la empresa y hacer la diferenciación atractiva para los clientes.

A continuación se representa el flujo de análisis que se debe seguir dentro de una empresa para obtener la ventaja competitiva (Fig. 2.1):

Figura 2.1 Creación de la ventaja competitiva en la empresa



Fuente: Adaptado de Fernandez (2009)

Si bien crear ventajas competitivas es importante para el éxito y desarrollo de las empresas, es de igual importancia mantenerlas frescas, es decir, se debe estar en constante búsqueda de ventajas competitivas, porque seguramente las ventajas creadas por una organización en primera instancia son novedosas en su entorno, pero será cuestión de tiempo para que el o los competidores imiten o copien esas estrategias que dieron como resultado ventajas competitivas. Por lo anterior, la innovación es un recurso generador de ventajas competitivas, la innovación en cualquier eslabón de la cadena de valor permitirá la diferenciación esperada.

Para que una empresa llegue a pensar en la innovación resultara factible trazar las estrategias de acuerdo a la misión y visión de la empresa, para después alinear y motivar a los colaboradores para ser fuentes de innovación, de mejoras y de ventajas

competitivas. Al final una empresa que desarrolle constantemente ventajas competitivas resultara en una empresa productiva, rentable y exitosa. No se debe perder tiempo ante un mundo tan competitivo, es primordial trabajar continuamente día a día, revisando cada eslabón de la cadena de valor para que la empresa siempre se encuentre en los numero uno del su mercado.

2.1.4 Análisis de la competitividad empresarial

Para Porter (1987) los países no son los que están compitiendo entre ellos, sino quienes realmente saltan a la batalla de la competencia son las empresas, por tanto, se puede decir que la competitividad de un país va en función de la competitividad de sus empresas. Ahora bien según Saavedra (2013) la competitividad de las empresas depende de tres niveles: siendo el primer nivel la competitividad del país, el segundo se refiere a la infraestructura regional, y el tercer punto es el desempeño interno de la empresa.

Definiendo competitividad empresarial de Saavedra (2013) señala que “la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional”.

Anteriormente se definió el concepto de competitividad y la relación directa que tiene con el desarrollo y éxito empresarial, sin embargo, la competitividad se puede medir para valorar el desempeño económico de las unidades de análisis en un sentido comparativo tal como lo afirma Alquitira y Trejo (2000), en este sentido la competitividad resulta de indicadores cuantitativos del desempeño económico de una unidad de análisis.

Ramírez (2006) menciona que en la actualidad la mayoría de los modelos para medir la competitividad está enfocada a los índices macroeconómicos de los países, estado o regiones, pero pocas definen la competitividad empresarial; de igual manera dicho autor menciona que M. Porter propuso un modelo de 188 variables agrupadas en 12

pilares para medir la competitividad de los países y regiones, y que a su vez ha sido adoptado por el Foro Económico Mundial (FEM). Actualmente los 12 pilares se descomponen en 119 variables que miden la competitividad de los países (Reporte Global de Competitividad, 2015-2016)⁴. Bonilla y Martínez (2009) mencionan que dicho reporte “evalúa exactamente la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus habitantes, esto depende de cómo, de manera productiva, los países utilizan los recursos disponibles; el objetivo del reporte es brindar la información pertinente para que los países tomen las medidas necesarias para mejorar su nivel competitivo. A su vez, Bonilla y Martínez (2009) recopilan la descripción de los 12 pilares elaborada por el FEM:

- Primer Pilar: Instituciones.

El entorno institucional crea un marco en el cual los individuos, las empresas y los gobiernos interactúan para generar ingreso y riqueza en la economía. Las instituciones juegan un rol central en la forma en que las sociedades distribuyen los beneficios y asumen los costos de las estrategias y políticas de desarrollo, también influyen las decisiones de inversión y la organización de la producción. La importancia de las instituciones no solo se limita al marco legal, incluye la transparencia, regulación y desempeño de no solo instituciones públicas también privadas, que también son esenciales para los negocios.

- Segundo Pilar: Infraestructura y conectividad.

Una infraestructura extensa y eficiente es un elemento esencial para la competitividad. Es fundamental para garantizar el funcionamiento eficaz de la economía, ayuda a determinar la actividad económica y los sectores que puede desarrollar una economía en particular.

⁴ <https://www.weforum.org/>

Una infraestructura bien desarrollada reduce el efecto de distancia entre regiones, con el resultado de una mayor integración con el mercado nacional y la posible conexión con otros países y regiones. Es un factor que reduce la desigualdad en el ingreso y la pobreza en diferentes formas. No solo es la infraestructura de transporte sino también la infraestructura para la comunicación, redes que permitan a las comunidades menos desarrolladas conectarse con actividades económicas y educación.

- Tercer Pilar: Ambiente Macroeconómico

La estabilidad del ambiente macroeconómico es importante para las empresas y por lo tanto para la competitividad de un país. Aunque por si sola esta estabilidad no puede mantener el crecimiento de un país, desordenes o altibajos en esta estabilidad si pueden afectar la economía. El gobierno no puede proveer servicios de manera eficiente si tiene que pagar altos intereses por deudas. En resumen la economía de un país no puede crecer si el ambiente macroeconómico no es estable.

- Cuarto Pilar: Salud

Una mano de obra saludable es vital para la competitividad y productividad de una nación. Bajos estándares de salud conllevan a costos más altos para las empresas, debido a posibles ausencias y bajos niveles de eficiencia. La educación básica primaria también es importante, porque aumenta la eficiencia de los trabajadores en cuanto son más adaptables a procesos de producción más avanzados. Si existe una falta de educación las empresas no se pueden mover hacia arriba en la cadena de producción con valor agregado más alto.

- Quinto Pilar: Educación

La educación superior y la capacitación de las personas crea mano de obra mejor calificada que se adapta más fácil a los cambios del entorno, para las empresas esta mano de obra calificada y entrenada les ayuda a mejorar rápidamente su cadena de valor.

- Sexto Pilar: Eficiencia del Mercado de Bienes

Países con mercados de bienes eficientes están bien posicionados para producir la mezcla de productos y servicios adecuados en condiciones de oferta y demanda óptimas y también asegurar que estos productos sean comercializados de manera efectiva dentro de la economía. La existencia de una competencia leal a nivel interno y externo es importante para la eficiencia de los mercados. La eficiencia del mercado depende de nivel de impuestos, orientación del consumidor y su nivel de exigencia. Entre más exigentes los clientes mejor, porque los niveles de eficiencia en la industria pueden ser más altos.

- Séptimo Pilar: Eficiencia del Mercado Laboral

El mercado laboral debe ser tan flexible como para cambiar a sus trabajadores de un sector a otro sin mayor costo, permitiendo también fluctuaciones en el salario sin causar perjuicios a nivel social. Un mercado laboral eficiente debe asegurar una clara relación entre los trabajadores, aprovechamiento del talento humano y planes de incentivos, motivación para que el esfuerzo del trabajador sea óptimo.

- Octavo Pilar: Sofisticación del Mercado Financiero

Un sector financiero eficiente es aquel que ubica los recursos ahorrados por los ciudadanos de una nación como aquellos recursos externos para su uso más productivo. Se deben direccionar estos recursos a los proyectos de más alta tasa de retorno en vez de aquellos conectados con intereses políticos. Evaluar los riesgos es un punto clave, la inversión es un aspecto crítico para la productividad. Por eso un mercado financiero sofisticado debe asegurar la disponibilidad de capital tanto para el sector privado como para el bancario y también para convertir ideas en productos o servicios viables comercialmente, en otras palabras materializar las ideas. La transparencia juega un rol importante en este mercado.

- Noveno Pilar: Preparación Tecnológica

Este pilar mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para impulsar la productividad de sus industrias. El punto importante es que los individuos u organizaciones de un país tengan acceso a productos avanzados en tecnología y tengan la habilidad para usarlos. Lo importante en este segmento no es la innovación de tecnología sino la capacidad de acceso para su adecuado uso.

- Décimo Pilar: Tamaño del Mercado

El tamaño del mercado afecta la productividad porque mercados grandes permiten a las empresas explotar economías de escala. En la era de la globalización una empresa no solo tiene la posibilidad de explotar el mercado local, los países pequeños han encontrado en el mercado internacional un sustituto, la apertura comercial es una clara evidencia asociada con el crecimiento de una economía, especialmente para países pequeños el comercio tiene un efecto positivo en el crecimiento. Las exportaciones pueden determinar el mercado de las empresas y no solo limitarlas al mercado local.

- Onceavo Pilar: Sofisticación Empresarial

Mientras que exista un mayor nivel de sofisticación existe la posibilidad de una mejor eficiencia, mayor productividad y por ende aumento en la competitividad. Esta sofisticación refiere dos aspectos: redes de negocios eficientes y la calidad de las operaciones y estrategias que las empresas llevan a cabo en su quehacer diario. Lo que se examina son variables cuantitativas y cualitativas de empresas locales y la interacción que estos tienen entre sí.

Cuando las compañías hacen parte de un sector en particular, están interconectadas, generalmente están geográficamente cerca, generado “clústeres” y llevando a una mayor eficiencia y la sofisticación de los procesos de producción.

- Doceavo Pilar: Innovación

El último pilar hace referencia a innovación tecnológica. Todos los anteriores tienen rendimientos decrecientes en el tiempo. El único que permite la expansión de una mayor calidad de vida de manera continua es la innovación. Una nación debe invertir en investigación y desarrollo para que exista un crecimiento continuo de la economía. Instituciones como universidades y la industria juegan un papel importante en el desarrollo de este pilar como también la protección a la propiedad intelectual, necesaria en las investigaciones y en el desarrollo.

Partiendo del contexto anterior, se puede afirmar que definitivamente los aspectos evaluados en el análisis de la competitividad de un país o región no se pueden aplicar a nivel empresarial, por lo que es necesario utilizar las variables adecuadas. Actualmente no existe un modelo único para medir la competitividad de las empresas, sin embargo se han desarrollado modelos de acuerdo a sus propios criterios y según a las necesidades a evaluar.

En este mismo sentido Saavedra, Milla y Tapia (2013) en su investigación sobre la competitividad de la PYME del Distrito Federal a nivel micro, hacen referencia a los indicadores empleados por algunos investigadores para medir la competitividad empresarial, y se puede notar como cada uno de ellos se enfoca a los puntos que consideran más importantes para obtener resultados. En la figura 2.2 se muestran los resultados correspondientes a su investigación.

Tabla 2.1 Indicadores de competitividad más utilizados

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL						
Indicadores/Autor	Rubio y Aragón (2008)	De la Cruz, Morales y Carrasco	Solero y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)	Martinez, Santero, Sanchez y Marcos (2009)
Indicadores externos			P		P	P
Tecnología	P	P	P		P	P
Innovación	P					P
Mercadotecnia	P	P	P	P		
Recursos Humanos	P	P	P	P	P	P
Capacidades Directivas	P				P	P
Recursos Financieros	P	P	P		P	
Cultura	P					
Calidad	P		P		P	
Producción		P		P	P	
Logística		P				
Organización interna			P		P	
Compras			P	P	P	
Investigación y desarrollo			P	P	P	P
Interacción con proveedores y				P		
Internacionalización						P
Funcionamiento						P

Fuente: Adaptado de Saavedra, Milla y Tapia (2013)

Asimismo, Ramírez (2006) plantea un modelo para medir la competitividad empresarial, dicho modelo se muestra en la tabla 2.3. Para este autor el factor más importante que marca la diferencia en la competitividad es la Gestión Gerencial, ya que la dirección o la alta Gerencia es de donde el rumbo de la empresa es dirigido para el cambio de estrategias, para el fomento a la innovación y reinversión de la empresa para ganar competitividad en costos y diferenciación. A su vez, afirma que existen directivos pasivos que administran si asumir riesgos, y hay quienes apuestan por el riesgo en favor de la innovación para el logro de la competitividad.

Tabla 2.2 Indicadores y variables para la medición de competitividad

INDICADORES	VARIABLES	
Gestión Comercial	Tipo de mercado en el que opera Tipo de cliente Tipo de producto Demanda Política de precios	Experiencia en el mercado Canales de comercialización Participación en el mercado Competencia Publicidad
Gestión Financiera	Rentabilidad Valor patrimonial Endeudamiento Liquidez Fuentes de financiación	Prueba ácida Cambios en la situación financiera Flujos de caja Sector económico Crédito
Gestión de Producción	Capacidad instalada Antigüedad de equipos Nivel de personal. Proveedores materias primas	Estructura de costos de producción Sistema de Inventarios Flexibilidad Experiencia productiva
Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D Patentes	Líneas Telefónicas
Internacionalización	Exportaciones	Mercados potenciales
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario Experiencia Conocimiento del negocio	Manejo de otros idiomas Tipo de decisor

Fuente: Adaptado de Ramirez (2006)

El modelo propuesto por Ramírez (2006) para medir la competitividad empresarial se desarrolla a continuación:

$$\text{Competitividad} = G.G. (G.C. + G.F. + G.P. +$$

C.T. + I) Donde:

G.G. = Gestión Gerencial G.C. = Gestión Comercial G.F. = Gestión Financiera

G.P. = Gestión de Producción C.T. = Ciencia y Tecnología I = Internacionalización

Para los factores incluidos en el paréntesis, se calificaran con un puntaje máximo, que para cada caso es:

G.C. = 30 puntos G.F. = 20 puntos G.P. = 20 puntos C.T. = 10 puntos I = 20

puntos De esta forma el puntaje máximo obtenido será de 100 puntos.

El factor G.G., corresponde a un valor entre 0 y 1

2.1 Inteligencia Competitiva

2.2.1 Origen y Fundamentos de la Inteligencia Competitiva

La Inteligencia Competitiva es una disciplina que aplica en el sector organizacional y que funciona como herramienta en la planeación estratégica de las organizaciones. Asimismo, es un instrumento que tiene por objetivo generar ventajas competitivas en cualquier ámbito del entorno de la empresa, es decir, busca ventajas competitivas a nivel tecnológico, económico, social, político, comercial, financiero, etc. Wheelen y Huger (2007) definen la inteligencia competitiva como “un programa formal para recabar información sobre los competidores de una empresa”. Como ya se expuso en el planteamiento del problema de la presente investigación, se recuerda que la abreviación para referirse a la inteligencia competitiva será: “IC”, misma abreviación que es utilizada en la literatura académica y empresarial.

Ahora bien, para situar la importancia y el impacto que esta disciplina representa Masson (2006) hace primeramente referencia a la Teoría de la Economía de la Información desarrollada por Stiglitz (2003) la cual describe como los sistemas de información influyen en la toma decisiones y directamente en el ámbito económico. Finalmente Masson (2006) concluye que “existe amplia evidencia de la importancia de la información en el campo de la administración de empresas, sobre todo en las disciplinas de dirección estratégica y tecnología”.

Por otra parte, en el contexto histórico, aparentemente la Inteligencia Competitiva es de poco tiempo atrás, sin embargo, desde épocas antiguas las civilizaciones han tenido por importancia obtener información acerca de sus rivales o potenciales amenazas para poder tener ventajas que permitieran asegurar el éxito y su continuidad, es decir siempre el hombre por instinto e inconscientemente ha aplicado los métodos que hoy constituyen a la IC. Por ejemplo siempre ha sido primordial en las estrategias bélicas el estudio del enemigo para poder anticiparse a sus movimientos o tácticas; comercialmente las civilizaciones estaban atentas entre otras cosas, a las rutas de mercadeo y métodos de producción de sus competidores con el objetivo de poder establecer sus estrategias mercantiles para alcanzar la hegemonía de su entorno.

Lo anterior se sustenta por la investigación de Alsina y Espinet (2012) quienes afirman que los orígenes de esta disciplina datan de tiempos milenarios donde las civilizaciones u organizaciones la utilizaban la IC (inconscientemente) para sus estrategias militares, mercantiles, económicas y sociales. De igual manera este autor refiere que la necesidad de las organizaciones antiguas y actuales de anticiparse a las amenazas del entorno, dio paso a la gestión de información para obtener beneficios o ventajas ante los rivales o competidores.

Por otro lado, Valverde (2011) menciona que “la Inteligencia Competitiva no solo analiza a los competidores sino a todos los posibles entornos de la sociedad con los cuales interactúa la Organización, buscando constantemente la posibilidad de generar un producto y/o servicio inteligente que permita una ventaja en alguno de los entornos analizados”.

La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) en Estados Unidos, expresan que la IC es un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización; se puede complementar esta definición afirmando que su objetivo es generar ventajas competitivas

En el contexto anterior, cabe señalar que la SCIP, es una asociación de profesionales vinculados con la IC sin ánimos de lucro, fue creada en 1986 por profesionales, su objetivo es “mejorar las capacidades y oportunidades de éxito de sus miembros a través del liderazgo, la formación, la promoción y el desarrollo de redes de contactos y colaboración profesional”.

Por otro lado, durante la revisión de la literatura académica de la presente investigación, se encontraron numerosas y similares definiciones de IC. En su tesis Doctoral, Gallardo (2015) concuerda con lo anterior y destaca a Pellissier y Nenzhelele (2013) quienes llevaron a cabo una investigación para obtener una definición universal de la IC, estos investigadores recopilaron 50 definiciones elaboradas a su vez por otros investigadores de IC. Como resultado Pellissier y Nenzhelele encontraron características o descripciones únicas y/o comunes para las definiciones de IC, dichas características son:

- Proceso (se lleva a cabo secuencialmente).
- Producto (es un entregable de la finalización de un proceso).
- Práctica / disciplina (es una profesión que sigue un código ético).
- Accionable (conlleva a acciones o toma de decisiones).
- Sistemática (sigue un procedimiento planificado).
- Ética (sigue un código ético establecido).
- Legal (las actividades de IC cumplen las leyes aplicables en los países o regiones donde se practica).
- Objetivo / meta (busca cumplir objetivos concretos).
- Información (recolección de hechos o datos).
- Arte (tiene origen militar).
- Actividad / método (se necesita de la adopción de ciertas actividades para completar el proceso de IC).
- Externa / ambiente competitivo (la información se recoge del entorno externo o competitivo).

Una vez analizada la información Pellissier y Nenzhelele (2013) proponen una definición universal para la inteligencia competitiva describiéndola de la siguiente manera: la IC se refiere a “un proceso o práctica que produce y difunde inteligencia procesable, por medio de la planificación, recolección ética y legal, procesado y análisis de información, desde y sobre el entorno competitivo interno y externo, con el fin de ayudar a los responsables en la toma de decisiones y de proporcionar una ventaja competitiva a la empresa”. Esta investigación adopta la anterior definición de IC debido a su claridad y a que abarca completamente su proceso e impacto competitivo.

Ahora bien, la Inteligencia Competitiva no se debe relacionar con el espionaje ilegal, aun cuando la terminología se asemeje y por sus orígenes militares pueda mal interpretarse. Según Martínez (2012) muchos de los expertos actuales en IC pertenecieron a los servicios de inteligencia, no obstante investigadores actuales junto con la SCIP dejan en claro que la IC solo utiliza los medios legales para la obtención de información.

Con respecto a lo anterior, para la correcta conceptualización de la IC es necesario aclarar que es y que no es la IC, en la fig. 2.3 se especifican algunos puntos generales de lo que es y no es la IC propuesta por Masson (2005).

Fig. 2.3 Definiendo la Inteligencia Competitiva

DEFINIENDO LA INTELIGENCIA COMPETITIVA	
Que es la Inteligencia Competitiva	Que no es la Inteligencia Competitiva
<ol style="list-style-type: none"> 1. Información que ha sido analizada para toma de decisiones 2. Una herramienta administrativa de alerta. 3. Medio para encontrar información valiosa 4. Una manera mediante la cual las empresas pueden modificar estrategias 5. Una manera de vivir un proceso 6. Mayormente utilizada por las empresas de clase mundial 7. Es dirigida por un equipo 8. Método legal para encontrar información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Espionaje 2. Una bola de cristal 3. Busqueda de bases de datos 4. Internet 5. El trabajo de una persona inteligente 6. Una invención del siglo XX 7. Software

Fuente: Adaptado de Masson (2005)

Como ya se ha mencionado la inteligencia competitiva es una disciplina relativamente nueva, pero que sin embargo está tomando gran importancia dentro de algunos países y organizaciones; de hecho, según Masson (2006), aún falta información exploratoria

precisa para poder medir el impacto que la implementación de la disciplina ha resultado en las organizaciones que la han empleado, pero lo que sí es seguro es que su aplicación y resultados de éxito son reales.

Los objetivos de la IC según Pellissier y Nenzhelele (2013) son proporcionar información para ayudar a la empresa a la toma de decisiones que generen ventajas competitivas. Igualmente, estos autores citan a: Cucui (2009), Peltoniemi y Vuori (2008) y a Wright et al. (2009) quienes aportan algunos objetivos de la IC como son:

- Mejorar la competitividad de la empresa.
- Predecir, con un alto nivel de confianza, las evoluciones y acciones de los competidores del entorno empresarial.
- Conocer los requerimientos del cliente.
- Ser una herramienta de apoyo en la toma de decisiones estratégicas.
- Detectar oportunidades y amenazas.
- Tratamiento y análisis de datos e información para producir conocimiento.
- Colaborar con información para realizar estrategias de marketing.
- Disminuir el tiempo de respuesta a las urgencias del entorno competitivo.

La Agencia de Innovación B.A.I de Bilbao España (2010) mencionan que el objetivo de la IC es “alertar a la dirección, con el tiempo suficiente, sobre toda innovación científica y técnica o cualquier cambio del entorno que, probablemente, suponga una variación del escenario en el que se mueve la compañía”.

2.2.2 Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva

Valverde (2011) refiere que a finales de los años 80 inició la llamada Vigilancia Tecnológica, que consistía en el análisis tecnológico de la empresa y de su entorno; a mediados de los años 90 el concepto de Vigilancia Tecnológica comienza a quedarse atrás para pasar al inicio de la Inteligencia competitiva, “justificando su implementación por una parte debido la abundante información” disponible de fácil alcance.

Lo anterior se explica dada la evolución exponencial de la información disponible en los medios de información que inició en los años 90.

En este contexto, de acuerdo a Martínez (2012) “la dificultad de encontrar un sentido a la sobredosis informativa y utilizar la información para actuar sobre el entorno, nació la Inteligencia Competitiva como disciplina que se inspiró de los métodos empleados por los servicios secretos de inteligencia estadounidenses. Por otra parte este mismo autor afirma que la práctica de la vigilancia tecnológica fue el punto de partida o el motor de lo que hoy es la IC; y que la vigilancia tecnológica va implícita en el proceso de la IC, esto dentro del proceso de la gestión de información, explicando que por una parte existen quienes solicitan la información para la toma de decisiones y por otra parte están los “vigilantes” que se ocupan de recabar y analizar esa información.

Así como algunos autores afirman que el paso de la Vigilancia Tecnológica ha quedado rezagado otros autores afirman que aún está vigente, es decir, al igual que la Inteligencia Competitiva sigue siendo una herramienta para mejorar la competitividad de las organizaciones tal como afirma Ramirez, Escobar y Arango (2012). Estos autores a su vez mencionan que la Vigilancia Tecnológica es un complemento en las organizaciones que implementan la IC y definen estas dos disciplinas de la siguiente manera: “son dos términos bastante similares, pero su principal diferencia radica en que la inteligencia competitiva va más allá, al gestionar y analizar, más a fondo, la información recolectada, esto con el fin de realizar una adecuada toma de decisiones en el momento oportuno; por otro lado, la vigilancia tecnológica analiza la importancia de dicha información, proporcionando un conjunto de amenazas y oportunidades de un entorno. Ambos términos se consideran complementarios y muy útiles para realizar un análisis eficiente de un determinado entorno”.

Valverde (2011) coincide con la propuesta anterior y menciona que la diferencia esencial entre la Vigilancia Tecnológica y la Inteligencia Competitiva radica principalmente en que la primera refiere al análisis del entorno, recopilación de información que ya se está suscitando, por otro lado la IC también adopta esta información pero a su vez la analiza para aportar conocimiento y sobre todo anticiparse a

las amenazas del entorno competitivo, es decir va más allá de la información actual al grado de predecir sucesos que puedan alertar a la empresa y permitan tomar decisiones para prevenir acciones amenazantes.

Por su parte, Benavides y Quintana (2006) complementan y describen que el papel de la vigilancia tecnológica en la inteligencia competitiva, resumiendo primeramente que “la vigilancia tecnológica trata de analizar el comportamiento innovador de los competidores directos e indirectos, explorar todas las fuentes de información (libros, bases de datos, patentes, etcétera), examinar los productos existentes en el mercado (tecnología incorporada), y asistir a ferias y congresos para posicionarse respecto a los demás competidores y obtener así conocimiento de las competencias tecnológicas que predominarán en un futuro más o menos próximo”. Y además de esto, afirman que “esta actividad constituye una componente esencial de la inteligencia competitiva, la cual se refiere al proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno”.

Finalmente, la Agencia de Innovación B.A.I (2010) aseveran que “la inteligencia competitiva es la evolución de la vigilancia tecnológica” y que por eso es difícil diferenciarlos, pues tienen prácticamente los mismos procesos de operación; a continuación se citan los procesos descritos por dicha agencia:

- La Vigilancia Comercial, que estudia los datos referentes a clientes y proveedores (evolución de las necesidades de los clientes, solvencia de los clientes, nuevos productos ofrecidos por los proveedores).
- La Vigilancia Competitiva, que se ocupa de la información sobre los competidores actuales y los potenciales (política de inversiones, entrada en nuevas actividades).

- La Vigilancia Tecnológica, que analiza las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos.
- La Vigilancia del Entorno, que trabaja en la detección de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, en áreas como la sociología, la Política, el medio ambiente, las reglamentaciones, etc.

En conclusión si la inteligencia competitiva maneja prácticamente los mismos proceso y los dos buscan ganar ventajas competitivas, se encuentra que la principal diferencia es que la vigilancia tecnológica gestiona información de hechos que están ocurriendo al momento, en cambio la IC además de eso, busca anticiparse, predecir escenarios futuros para prevenir amenazas o en su contrario aprovechar ventajas competitivas.

2.2.3 La Inteligencia competitiva en el mundo

Conociendo y analizando los fundamentos y características de la inteligencia competitiva, se podría llegar a la conclusión de que resulta imprescindible la aplicación de esta disciplina generadora de ventajas competitivas, sin embargo, surge la cuestión de por qué la IC ha tomado relevancia e interés en el mundo?, es decir, qué fue lo que detonó el auge de la IC?, la respuesta la sustenta la Agencia de Innovación B.A.I (2010) quienes expresan dos motivos, el primero es el producto de la globalización con la apertura de los mercados notablemente más competitivos, para el segundo motivo la agencia cita a Drucker (1994) quien menciona que la transformación de una sociedad industrializada a una “basada en el conocimiento”, es decir la tecnología actual propicia el flujo y tratamiento de la información que permite la gestión de la misma para la detección de amenazas y oportunidades que lleven a la toma rápida de decisiones.

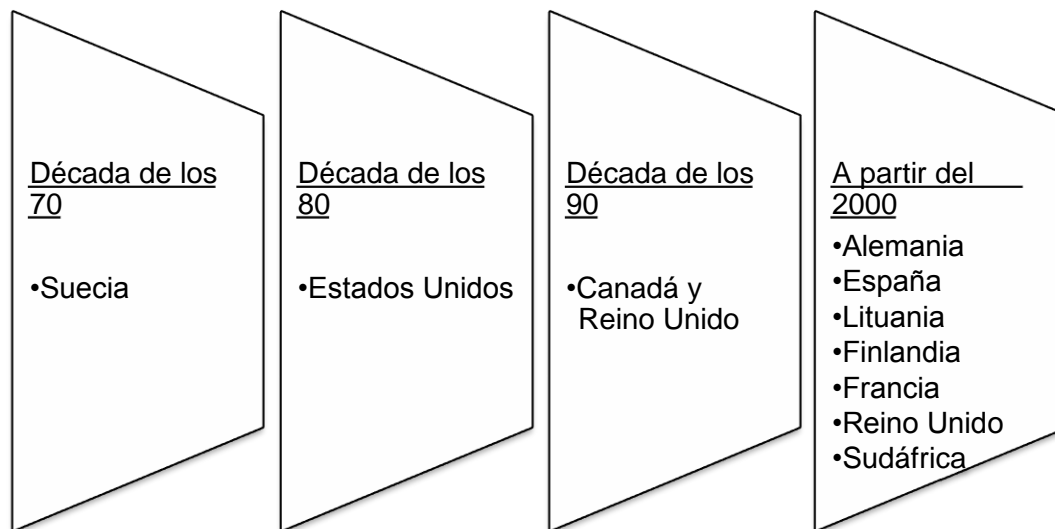
Por otra parte según algunos de los diversos investigadores citados en esta obra, concuerdan que los países con mayor experiencia y desarrollo de la inteligencia competitiva son Estados Unidos, Japón, España y Francia. En este sentido destacan principalmente las aplicaciones de las organizaciones gubernamentales para esta disciplina. Por ejemplo, Martínez (2012) menciona como Japón en 1970 “el Ministerio de Comercio e Industria (MITI17) creó el JETRO18, un órgano central de recolección de información procedente de fuentes extranjeras” y que la fuerza de este país reside en la participación de su gobierno con la industria para generar ventajas competitivas en base a sus estrategias de inteligencia.

El gobierno Francés ha estado impulsando la implementación de la Inteligencia Competitiva en las empresas, desde la creación en 2004 de la Delegación General de la Inteligencia Económica en el seno del Ministerio de la Economía, de Finanzas y de la Industria (MINEFI) seguida en 2005 por la creación de la federación de profesionales de la Inteligencia Económica (FEPIE) y el nombramiento del alto responsable en materia de Inteligencia Competitiva” (Martínez, 2012).

Se puede decir que el papel de las organizaciones gubernamentales juegan un papel muy importante para que los países generen ventajas competitivas mediante el crecimiento competitivo de sus empresas, esto lo afirma Alsina y Espinet (2012) poniendo como ejemplo a los gobiernos de Japón, Francia y Canadá.

De acuerdo a la investigación de Alsina y Espinet (2012) señalan que la inteligencia en el ámbito académico ha ido en aumento a partir de los años 70, en la figura 2.4 muestra un esquema histórico de la implantación académica en distintos países del mundo a través de los años iniciando con Suecia como pionero de esta enseñanza y a partir del año 2000 en algunas universidades la IC se ha incorporado como posgrado o como asignaturas de grado.

Figura 2.4 Inteligencia competitiva en el mundo académico.



Fuente: Adaptado de Alsina y Espinet (2012)

España es un referente importante de la IC en el mundo hispano, ya que cuenta con bastante literatura académica sobre investigaciones de la IC. Por ejemplo la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, España, ofrece el curso online en Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica, “este curso ofrece una panorámica introductoria a un área de profesionalización específica en la empresa: el experto en el empleo de información para evaluar el entorno, los competidores y la evolución tecnológica y de mercado relevante para la organización”, el curso es impartido por Joaquín Tena y Alessandro.

Además, en este país cuenta con la Asociación Española para la Promoción de la Inteligencia Competitiva (ASEPIC), su propósito es “ser vehículo de comunicación y promoción de la inteligencia competitiva con el fin de extender su conocimiento y mejorar su calidad, para colaborar en la mejor toma de decisiones de las empresas españolas, fomentando así su innovación y aumentando su competitividad⁵”. Esta asociación se describe como “profesional libre y voluntaria sin adscripción ideológica y dedicada a la promoción y defensa de los intereses de sus miembros dedicados a actividades profesionales englobadas dentro de la Inteligencia Competitiva”.

Los objetivos de la ASEPIC son: Agrupar el entorno profesional dedicado a la IC, impulsar el desarrollo de la IC en España, promover y defender los intereses de sus miembros y establecer estándares éticos y de calidad.

2.2.4 Proceso de la Inteligencia competitiva

Martinez (2012) resume que “el meollo de la inteligencia competitiva” es una vez obtenida la información, se le debe suministrar la inteligencia para el análisis y comprensión de la misma transformándola en información de utilidad para la ganancia de ventajas competitivas. Pero como toda disciplina y actividad se han concebido modelos o sistemas para la obtención y procesamiento de la información.

Wheelen y Huger (2007) afirman que “la actividad principal de una unidad de inteligencia competitiva es vigilar a los competidores, o dicho de otra manera, vigilar a las organizaciones que ofrecen productos o servicios iguales, similares o sustitutos del área de negocios en la que opera una empresa específica.

De igual manera, Bateman y Sanell (2009) describen que para conocer y anticiparse a los cambios, detectar oportunidades y amenazas algunas organizaciones invierten mucho tiempo y dinero monitoreando que ocurre en su entorno. Y la exploración del entorno se traduce como la búsqueda de información que no está fácilmente disponible.

En base a lo anterior, estos dos autores mencionan que la inteligencia competitiva permite resolver las incógnitas que dan pie a la búsqueda de información en el entorno, dichas preguntas son las siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros competidores actuales?
- ¿Existen pocas o muchas barreras de entrada en nuestra industria?
- ¿Qué sustitutos existen para nuestros productos o servicios?

- ¿La compañía es demasiado dependiente de proveedores poderosos?
- ¿La compañía depende demasiado de los clientes poderosos?

Si bien las preguntas anteriores se pueden tomar como punto de partida para incentivar o propiciar las necesidades para el uso de la IC, como toda herramienta posee un proceso para su uso, así también la inteligencia competitiva cuenta con modelos de procesos propuestos por diversos investigadores, sin embargo no existe un modelo oficial pues todos tienen ciertas diferencias en cuanto a la conceptualización de sus fases, pero sin duda todos buscan el mismo objetivo: generar ventajas competitivas.

En la revisión de literatura de esta investigación se ha encontrado gran cantidad de información acerca de definiciones y funciones de la inteligencia competitiva como disciplina, esto concuerda con Pellissier y Nenzhelele (2013) quien llega a la misma conclusión y aparte afirma que todavía los procesos de la IC aún no son claros entre los investigadores de IC. En este sentido estos autores afirman que si no existe un proceso de trabajo para realizar la IC difícilmente se logrará el éxito esperado, sin embargo, también mencionan que los directivos de la empresa deben apoyar y planear la práctica de esta disciplina junto con su debido proceso para que pueda funcionar.

Todo conlleva un nacimiento y evolución, de igual manera la inteligencia competitiva ha evolucionado de manera conceptual y práctica, Gallardo (2015) dentro de su investigación de la IC para la innovación, menciona que el primer modelo realizado para IC fue realizado por Aguilar (1967), quién examinó cuatro diferentes modos de la exploración del entorno: visualización indirecta, visualización condicional, búsqueda informal y Búsqueda formal.

De esta forma, Gallardo (2015) señala que “no fue hasta la enormemente referenciada obra *Competitive Advantage* (M. Porter, 1980) donde se marcaron las pautas para el proceso efectivo de la IC. En dicha publicación, el autor provee un marco para la recolección de información de los competidores y el análisis posterior de los mismos”. En seguida se enlistan las fases de Porter (1980) incluidas en Gallardo (2015):

⁵ <http://www.asepic.com.es/>

- Recolección de información
- Compilación de información
- Catalogación de información
- Análisis de la competencia para información estratégica
- Comunicación a los definidores de la estrategias

Siguiendo en esta temática, y para presentar ejemplos de procesos de IC, Ramirez, Escobar y Arango (2002) presentan el proceso sistemático que sigue tanto la Vigilancia Tecnológica como la Inteligencia Competitiva.

Como ya se mencionó anteriormente estos dos conceptos van muy relacionados siendo la vigilancia tecnológica inherente a la inteligencia competitiva. A continuación se en lista el proceso seguido por estas disciplinas referido por los autores antes citados:

1. Planeación: Es el punto de partida donde se encuentra una necesidad o una idea dentro de la organización
2. Búsqueda y captación: Hay una recolección intensiva de datos, en la cual se busca, detecta y observa.
3. Análisis y Organización: se pasa a un filtro la información donde se analiza la calidad y el tipo de información obtenida
4. Inteligencia: Se le da un valor a la información obtenida, para luego buscar que esta incida con la estrategia organizacional.
5. Comunicación de los resultados: Finalmente en esta se difunden a los directivos y a las áreas implicadas la información, para difundir y transferir el conocimiento.

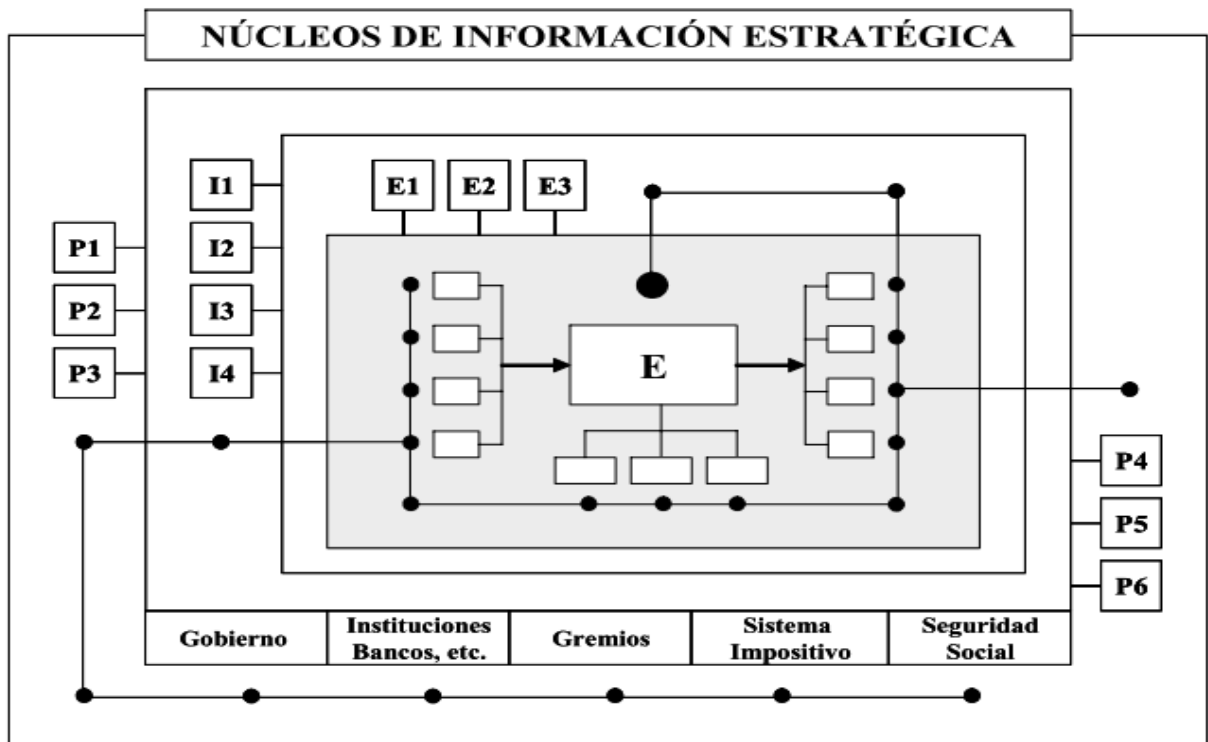
Otro ejemplo de modelo de información para la inteligencia competitiva es el que propone Masson (2005) el cual está constituido por nodos o fuentes de información, menciona que las empresas deben activar estos nodos que se encuentran en el entorno de la empresa, aquí el autor explica que alrededor de la empresa existen entradas y salidas de información, y que en el centro de los nodos está la empresa junto con otras

empresas filiales, este modelo se puede decir que es un circuito de entrada de información, para después ser procesado dentro de la organización y después genera una salida de conocimiento estratégico.

A continuación en la figura 2.5 se muestra la representación gráfica del modelo del citado autor, quien los describe de la siguiente manera “la figura representa un entramado empresarial en la industria, en el país, y en la economía global.

El Cuadro E representa una empresa que recibe inputs y entrega outputs. Además, tiene una típica estructura operativa. Estos tres centros están conectados de alguna forma por un circuito de información que podría ser un sistema de inteligencia competitiva. Análogo, al sistema de ADN humano. Estos centros podrían estar activos o no. Lo esencial es que estén activos (mejores seleccionadores y usuarios de información estratégica). Por otro lado, las relaciones entre empresas del mismo sector generan más centros de información”.

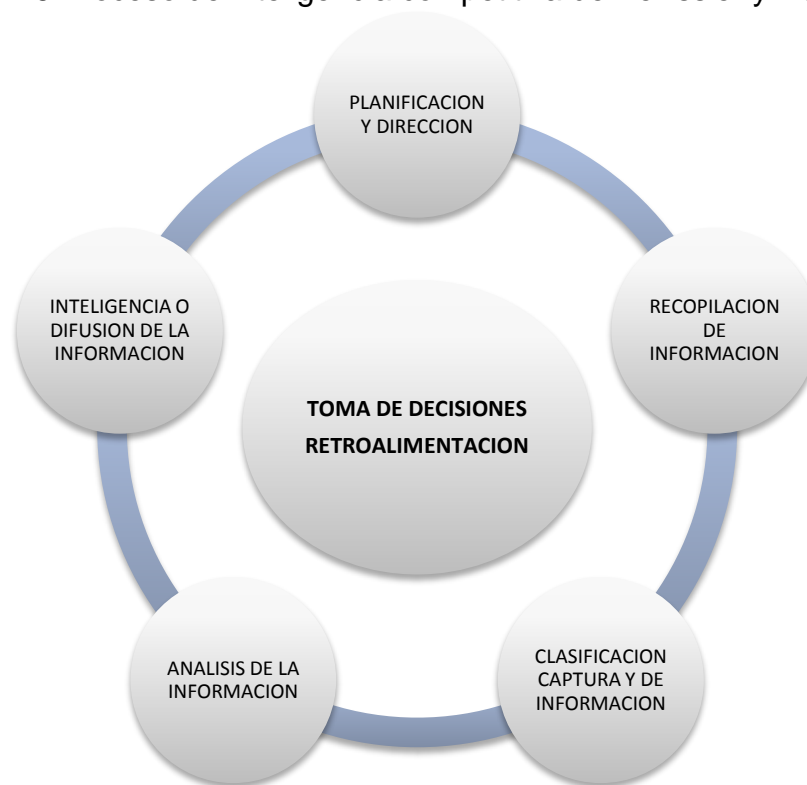
Figura 2.5 Modelo de IC propuesto por Masson



Fuente: Masson (2005)

Así como los ejemplos de modelos de IC referidos anteriormente, también existen otras propuestas por parte de diversos investigadores académicos en el mundo. Pellissier y Nenzhelele (2013) realizan una vasta recopilación de propuestas para modelos de IC, una de sus conclusiones es que todos los eruditos en IC concuerdan que el proceso de IC es un ciclo repetitivo de acciones donde el término de una fase es el inicio de otra, por lo cual es un ciclo continuo y no se detiene. Una vez recopilada esta valiosa información proponen un proceso “universal” a seguir para llevar a cabo la inteligencia competitiva, el cual se presenta en la figura. 2.6:

Figura 2.6 Proceso de inteligencia competitiva de Pellissier y Nenzhelele.



Fuente: Pellissier y Nenzhelele (2013)

Conforme al modelo de la figura 2.6, sus autores explican que el proceso de la IC comienza estableciendo las necesidades que se tienen para iniciar el proceso, realizando la planeación y dirección del proceso, le sigue la recopilación de la información de las diversas fuentes, después continua la clasificación y almacenamiento de la información, la fase subsecuente es analizar la información para

por último generar el conocimiento necesario para la toma de decisiones. Este modelo incluye conceptos centrales (tomadores de decisiones, consciencia y cultura organizacional, y retroalimentación) que interrelacionan constantemente con todas las fases del proceso.

2.2.5 Fuentes y Técnicas de Inteligencia Competitiva

Como ya se ha planteado anteriormente, la inteligencia competitiva es una herramienta para la exploración del entorno empresarial, económico, social, ambiental, comercial, etc. para la oportuna anticipación y detección de amenazas y oportunidades en pro de la competitividad de la empresa; ahora bien el concepto queda claro y comprensible desde un punto de vista general, pero es necesario aterrizar todos estos conceptos en realidades y métodos o ejemplos actuales que se estén usando para dar el sustento del éxito a esta disciplina.

La literatura académica y científica es escasa acerca de las fuentes o modelos para la obtención de información, sin embargo, al respecto Fleitas y Silva (2002) plantean herramientas utilizadas por la IC para la obtención de información, las cuales son: “los perfiles corporativos y los directorios empresariales. Estos conceptos refiere a bases de datos que principalmente se encuentran en internet sobre descripciones detalladas de empresas, esta información en su mayoría está a la venta por empresas dedicadas a la consultoría de inteligencia empresarial, dentro de las descripciones que brindan estas empresas son del tipo económico, sobre mercados, financieros, recursos humanos o información económica de Estados y hasta Países.

Como ejemplo, en México existen fuentes de información que se pueden contactar por internet y que se apegan a la búsqueda de información por medios legales como es el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Por citar algunas empresas de consultoría en México se encuentran: “Directorio Empres@rial La Base de Datos más Actuales y Veraces”, KOMPASS, “OPESA Soluciones Inteligentes”, y a nivel Latino América esta: “SEINEST Competitive Intelligence Latín América” entre muchas otras.

Esta última empresa SEINEST es una consultora fundada en el año 2002 en Brasil y actualmente sigue ofreciendo trabajos de inteligencia competitiva a sus clientes bajo las normas legales y éticas que rigen a esta disciplina.

Asimismo en España, se encuentra la empresa consultora “Miniera SL”⁶ la cual es una organización que ofrece asesoramiento y consultorías para la dirección administrativa de una empresa, a la vez entrega herramientas y desarrolla soluciones para el análisis y seguimiento del entorno corporativo. Miniera SL se puede considerar como una “boutique de soluciones” de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica, ya que cuenta con la capacidad de proporcionar servicios a medida y soluciones completas a las empresas. Miniera SL se encuentra especializada en dos áreas principalmente:

- Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica.
- Estrategia y Dirección de empresa

Por otro lado IBM México ofrece software empresarial para la Gestión de información y facilitar el análisis para la toma de decisiones. En el ámbito internacional de las fuentes de inteligencia competitiva, Wheelen y Huger (2007) realizan una reseña al respecto, de igual manera mencionan que “las corporaciones recurren a organizaciones externas para que les proporcionen datos ambientales o del entorno. Empresas como A.C Nielsen Co. Proporcionan a sus suscriptores datos bimestrales sobre la participación de marca, precios de ventas al detalle”. Nielsen⁷ es una empresa consultora enfocada a generar información del estado actual de los consumidores a nivel mundial, por lo tanto su alcance de atención abarca varios países incluyendo México.

Algunos ejemplos de empresas que ofrecen servicios informativos referidos por Wheelen y Huger (2007) son: Market Research.com (Findex), LexisNexis (análisis de empresa y países) y Finsbury Data Services, Hoover’s (www.hoovers.com) donde se encuentran perfiles empresariales e industriales.

⁶ <http://www.miniera.es/consultoria>

⁷ <http://www.nielsen.com/mx/es.html>

A manera de advertencia informativa también señalan que se debe tener cuidado con la información que se encuentra disponible en la red, ya que muchas veces la información no es veraz, por ejemplo se puede encontrar información anónima, páginas ficticias que llevan a otros sitios con riesgo de que realicen actividades relacionadas hackers.

Cabe destacar que por otro lado se encuentra el espionaje empresarial ilícito, como ejemplo, la empresa Avon contrató investigadores privados para recuperar documentos (algunos de ellos triturados) que Mary Kay Corporation deshecho en un contenedor de basura [...] Incluso P&G fue víctima de espionaje ilegal, cuando de alguna manera a pesar de su fortaleza antirrobo informativa, uno de sus competidores pudo saber la fecha exacta del lanzamiento en Europa de un detergente concentrado para ropa”. Es por esto que en 1996 el gobierno de Estados Unidos aprobó la Ley de Espionaje Económico, la cual prohíbe el robo de información castigando hasta con 10 años de cárcel o sanciones económicas que van hasta los cinco millones de dólares (Wheelen y Huger, 2007).

También, es importante señalar que una fuente muy importante de sobre el estudio y aplicación de la IC es “Puzzle Revista de Inteligencia Competitiva”⁸ creada en el 2003 por Tena y Comai, quienes son dos importantes investigadores españoles sobre la materia. Sus publicaciones son en formato impreso y online con edición bimestral, de estilo académico y enfoque práctico. La misión de la revista es “difundir el conocimiento y práctica de la Inteligencia Competitiva (IC) y de la Vigilancia Tecnológica (VT) entre las empresas y organizaciones de la Comunidad Hispana”. Además, los artículos y trabajos de PUZZLE son inéditos y están realizados por reconocidos expertos de la IC y la VT. Publica textos de varios tipos, todos ellos relacionados con la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica: Herramientas, Modelos, Casos y Experiencias y Notas de prensa del mundo de la IC y VT.

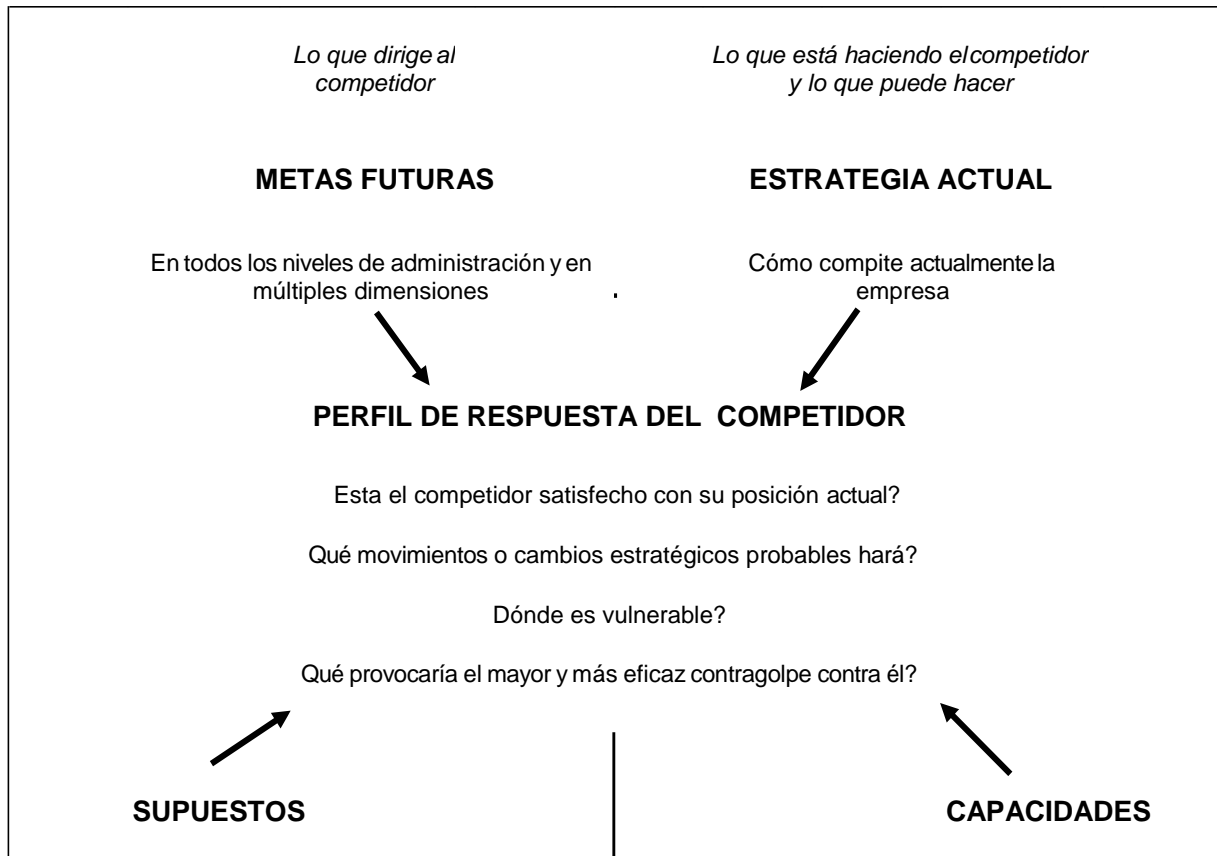
⁸ <http://www.miniera.es/puzzle>

En base a esta investigación se puede decir que las fuentes de inteligencia competitiva pueden resultar desde base de datos en internet proporcionadas mayormente por empresas consultoras, sitios empresariales, también fuentes de dependencias gubernamentales, pero asimismo dentro del entorno empresarial cualquier información que pueda provenir de los colaboradores como representantes de ventas, empleados, etc., se pueden canalizar hacia las unidades de inteligencia competitiva.

Por otro lado, en lo referente a las técnicas comúnmente utilizadas para el análisis competitivo la IC utiliza según Wheelen y Huger (2007) el análisis FODA, las fuerzas de la industria de Porter, el análisis de grupos estratégicos (conocido como análisis de clústers competitivos), el modelo de diamante de Porter, las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema y el análisis de los puntos ciegos. Todas estas técnicas se utilizan para analizar a los competidores y sus posibles estrategias en el futuro.

A su vez, Wheelen y Huger (2007) presentan el modelo de diamante de Porter (figura 2.7), el cual trata de analizar y descifrar las metas futuras, supuestos, estrategias actuales y capacidades para predecir su perfil de respuesta. Este modelo menciona que si se conocen las metas de los competidores se puede realizar predicciones de como cambiaría su estrategia ante distintas situaciones del entorno. Los “supuestos” refiere a identificar como el competidor de percibe a sí mismo en relación a su entorno y de esa manera conocer sus “puntos ciegos”. Si no se conoce la estrategia explícita de la empresa, considerando las acciones y políticas de los competidores es posible descifrar su estrategia implícita. El último punto de este modelo es analizar las capacidades del competidor (fortalezas y debilidades).

Figura 2.7 Diamante de Porter: componentes del análisis de competidores



Fuente: Adaptado de Wheelen y Huger (2007)

En este mismo sentido, Treacy y Wiersema presentan el modelo llamado la Triada de las disciplinas de valor que consiste en evaluar tres características de un competidor que son: liderazgo en productos, excelencia operativa y cercanía con el cliente. Analizar cada una de estas dimensiones en el competidor permite encontrar cuál es su punto más fuerte dentro de las tres características mencionadas.

Otra técnica para el análisis de los competidores para conocer y predecir a los competidores mencionada por Wheelen y Huger (2007) son los puntos ciegos de Gildad, que “se basa en la premisa de que los supuestos de los decisores con respecto a su propia empresa o industria pueden actuar como puntos ciegos. En consecuencia a lo anterior, la empresa puede estar dentro de las siguientes situaciones o combinarlas:

1. Puede no estar al tanto de los desarrollos estratégicos importantes.
2. Puede percibir de modo incorrecto los desarrollos estratégicamente importantes.
3. Aunque está al tanto de los desarrollos importantes, los conoce de manera tan lenta que es incapaz de dar una respuesta oportuna.

Por último, también Wheelen y Huger (2007) afirman que analistas en inteligencia competitiva llevan a cabo otra técnica para en análisis de la competencia, la cual la llaman “empresa inventada”. Esta técnica consiste en formar un equipo el cual simula estrategias que el competidor inventado podría emplear. Las estrategias normalmente son completamente diferentes e innovadoras. Esta técnica hace despertar y visualizar que es lo que podría pasar en el entorno competitivo y así poder anticiparse a los verdaderos competidores.

2.2.6 Casos de éxito en Inteligencia Competitiva

Trasladando el contexto anterior al sector empresarial, actualmente la situación mundial sigue siendo la misma que en épocas pasadas respecto a la necesidad de conocer objetivamente qué están haciendo los competidores más fuertes así como los más débiles, puesto que, esta información es vital para mostrar las estrategias pertinentes que debe tomar cada empresa si quiere generar ventajas competitivas que le permitan alcanzar el éxito.

Una de las características de la IC como disciplina es que actualmente esta herramienta está siendo usada en empresas de clase mundial que tienen como estrategia aplicar la innovación en sus procesos y se plantean el objetivo de ser los mejores. Tal es el caso de la empresa internacional P&G con presencia en 80 países, que según Wheelen y Huger (2007) utiliza Inteligencia Competitiva. En este sentido, en el año 2003 el estadounidense y exitoso hombre de negocios John Pepper ocupaba la presidencia de P&G y comentaba que: “no podía imaginar un momento en la historia

en que las competencias, las destrezas y los conocimientos de los hombres y mujeres que participan en la inteligencia competitiva fueran más necesarios y relevantes para una empresa capaz de diseñar una estrategia exitosa y ejecutarla”. Lo anterior se refiere para dimensionar la IC en la organización, puesto que como ya se había mencionado, la IC no es tarea de una persona sino de todo un equipo incluso de todos los miembros de la organización, y en relación a esto, está el ejemplo de la empresa Internacional General Mills (Corporación Estadounidense que comercializa gran cantidad de marcas y productos alimenticios) donde todos los empleados han sido instruidos para detectar y difundir información valiosa para la competitividad.

En un artículo publicado en 1999 por la Sociedad de profesionales de Inteligencia Competitiva titulado “Competitive Intelligence at Procter & Gamble” contextualizan la experiencia de John E. Pepper como presidente de la compañía en esa época, con respecto a la IC. Primeramente explica que la empresa siempre busca el crecimiento y la innovación y que debían actuar rápidamente en función del mercado cambiante utilizando la inteligencia competitiva. Pepper relató cómo evolucionó el uso de la inteligencia competitiva en P&G y lo clasifica como el “old world” y el “new world”, dichos conceptos se presentan en la siguiente tabla 2.4:

Tabla 2.4 La evolución de la IC en P&G

Antes	Después
1. Análisis de la competencia estático	1. Modelado dinámico de respuesta competitiva
2. Generación de reportes rutinarios	2. La IC parte del análisis y desarrollo de estrategias
3. La responsabilidad solo es de los analistas de la IC	3. La responsabilidad es de todos
4. Acciones individuales	4. Esfuerzo en equipo
5. Necesidad del conocimiento	5. Necesidad de compartir conocimiento
6. El respaldo de los altos administradores es limitada y esporádico	6. La alta dirección está completamente involucrada

Fuente: Adaptado de SCIP (1999)

Otra gran empresa que implementa la inteligencia competitiva como estrategia de crecimiento por adquisiciones es Avnet, Inc., quien es uno de los distribuidores de componentes electrónicos más grandes del mundo.

“Según John Hovis, vicepresidente de planificación corporativa y relaciones con los inversionistas de Avnet, menciona: Nuestro equipo de inteligencia competitiva tiene la importante responsabilidad de seguir la pista a todo tipo de competidores, no solo a nuestros competidores directos, sino a todos los rivales periféricos que tienen potencial para ejercer efecto en nuestra capacidad para crear valor. Una de las cosas que estamos a punto de lograr es encontrar nuevos candidatos de adquisición y nuestra unidad de inteligencia competitiva está muy involucrada con nuestro equipo de adquisiciones para ayudarlo a crear un perfil de posibles candidatos de adquisición” (Wheelen y Huger, 2007).

2.2.7 Caso de estudio sobre las mejores prácticas de inteligencia competitiva en España.

Como ya se ha mencionado antes la información acerca de IC aún sigue siendo escasa en el sentido del detalle acerca de unidades de inteligencia competitiva o que se refiera a la organización de unidades de IC. De acuerdo con Gallardo (2015) J.E. Prescott & Smith (1987) basándose en que a menudo los sistemas de IC no pueden proporcionar la información para la acción específica que necesitan los gestores de proyectos, propone un modelo basado en un enfoque basado en proyectos a partir de la investigación de campo de 16 proyectos reales.

Su propuesta apunta a un enfoque orientado a la toma de decisiones sobre las áreas clave de decisión para el diseño de un programa de IC (John E. Prescott & Ph, 1999). Mostrado en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Áreas clave de decisión para el diseño de un programa de IC

AREA DE DECISIÓN	ASPECTO CLAVE
Foco de los esfuerzos de IC	Alerta temprana de riesgos y oportunidades
	Soporte a la toma de decisiones estratégicas
	Soporte a la toma de decisiones tácticas
	Soporte a la planificación estratégica
Estructura y localización	Parámetros de decisión:
	¿Dónde están las ventas rentables?
	¿De dónde salen los nuevos productos?
	¿Cuáles son las mayores amenazas?
Personal para IC	Responsable de IC
	Redes de inteligencia
	Especialistas en información
	Analistas
Productos de IC	A tiempo, precisos y relevantes
Proyectos de IC	Enfoque basado en proyectos
	Focalizado en las decisiones
	Priorización de las necesidades de inteligencia
	Equipos virtuales
	Proyectos de demostración
Ética de la IC	Desarrollo de un código de ética

Fuente: Tabla 2-7- Áreas clave de decisión de la empresa y para el diseño de programa de IC orientado a la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia adaptado de (John E. Prescott, 1999). (Citado en Gallardo (2015)).

Por otro lado, para ejemplificar un estudio de caso se tomará como referencia el caso publicado por Tenna y Comai (2004) con título: “La inteligencia competitiva en las mejores prácticas españolas”. El trabajo de investigación consistió en la aplicación de una encuesta a 9 empresas de diferentes sectores comerciales, el objetivo del estudio fue examinar a estas empresas para conocer sus sistemas de IC y las características de sus procesos en inteligencia competitiva con el fin de conocer las mejores prácticas en inteligencia competitiva. Los criterios de selección de las 9 empresas fueron de acuerdo a los siguientes indicadores:

1. El grado de conocimiento con respecto a la práctica de la IC, valorado mediante una apreciación cualitativa de la orientación e interés de la empresa hacia la misma
2. La edad de la unidad de IC de la empresa (tomando en cuenta como requisito más de dos años de antigüedad)
3. El número del personal a tiempo completo o equivalente involucrado en la actividad (más de una persona)

Los mencionados investigadores utilizaron un cuestionario (30 preguntas) digitalizado ubicado en la red por medio del cual las empresas respondieron a una serie de preguntas respecto a la IC. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- 1. Principal énfasis de la IC:** El 89% de las empresas respondieron que el principal enfoque de sus procesos de inteligencia competitiva está en los competidores directos, indirectos y potenciales, estos aspectos son cruciales en su proceso de decisión empresarial y se ha convertido en parte integral de su planificación futura. Sin embargo los resultados revelan que también las empresas dan importancia a información del entorno global, así como también, acerca información tecnológica y científica.
- 2. Ubicación de la IC en la compañía.** Las empresas con mejores prácticas adoptan un modelo centralizado para coordinar y desarrollar la IC. De acuerdo a los resultados el 25 % de las empresas emplean de 2 a 3 empleados cuyo trabajo es investigar, clasificar, analizar y distribuir información. Dos de las empresas emplean más de 6 especialistas en IC.
- 3. Valor y frecuencia de las fuentes utilizadas.** La consultoría externa juega un papel importante para las empresas. El internet forma parte de una fuente primaria de información digital, en la cual se busca las páginas de los competidores, bases de datos. El 40 % de las empresas encuestadas fueron farmacéuticas que utilizan

servicios de información en línea externos. Las fuentes de información física (como revistas, periódicos, informes) las consideran poco importantes. En resumen el internet juega un papel de relevancia y así como la suscripción a fuentes de información.

- 4. Objetivos y modelos de análisis de la IC.** La herramienta más utilizada según los resultados es el análisis FODA, pero también se utilizan otros modelos para la toma de decisiones como son el benchmarking, análisis de comparaciones del producto, construcción de escenarios, análisis de perfiles de competidores, y análisis de patentes. Todas las empresas informan que la IC juega un papel importante en su proceso de planificación estratégica y en la formulación estratégica corporativa y de unidad de negocio. El principal objetivo de las unidades de IC en estas empresas es apoyar a la dirección estratégica y al trabajo de alta dirección. Un segundo grupo de objetivos persigue lograr una mejor comprensión de la competencia y apoyar a las decisiones tácticas. Otros objetivos, tales como anticiparse a las amenazas externas y alcanzar una comprensión más profunda de los productos de los competidores y de los mercados son bastante importantes para las empresas encuestadas.
- 5. Tecnología de la información.** Las tecnologías de información más utilizadas por las empresas para desarrollar la IC son el internet y el correo electrónico. Otros medios de comunicación que se usan con menor frecuencia son: la documentación impresa o la comunicación verbal. Además el 88.9 % de las empresas cuentan con un páginas web propias y especializadas para reunir y distribuir la IC.
- 6. Procesos y protocolos.** Las empresas encuestadas muestran un énfasis muy distinto entre las actividades principales de la IC (descritas en el ciclo de la IC) y las actividades de apoyo, que incluyen la administración o dirección del programa de IC. Las empresas con mejores prácticas están en el proceso de establecer diversos

procedimientos que les permitan coordinar y ejecutar en mejores condiciones las operaciones principales de IC. Por ejemplo, la seguridad corporativa, los protocolos de IC, y los programas de instrucción y entrenamiento se llevan a cabo con más frecuencia que las auditorías de IC y las operaciones de contra inteligencia. Sin embargo, en general estas actividades están en las primeras etapas de su desarrollo en la mayoría de las empresas con las mejores prácticas. También, estas empresas tienden a realizar estudios cualitativos y cuantitativos con respecto a la eficacia de la unidad de IC y de la ejecución de proyectos de IC para medir, principalmente, el nivel de eficacia conjunto y beneficios tangibles obtenidos.

2.2.8 Diseño de unidades de inteligencia competitiva

Este apartado es muy importante para la presente investigación dado que la propuesta final será la implementación de una unidad de inteligencia competitiva en la empresa Calhidra de Sonora, por lo que, a continuación se presentan casos de diseños de unidades de inteligencia competitiva que serán utilizados como ejemplos para poder realizar la propuesta final de la investigación.

El caso fue presentado por Villarroel, Comai, Karmelipavlov, Fernandez y Arriagada (2015), quienes en su artículo el diseño e implementación de una unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva mencionan que en la Universidad de Tarapacá, Arica, Chile, diseñaron e implementaron una unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva con el objetivo en apoyo a los diversos sectores productivos de la región mencionada. Las áreas de trabajo iniciales para estas unidades fueron: agricultura de zonas áridas, recursos hídricos, energías renovables, y acuicultura y pesca.

Asi mismo, Villarroel et. al (2015) mencionan que “la capacidad de cualquier institución para innovar estará cada vez más estrechamente relacionada con la calidad de la interacción con el entorno en la que está inmersa”.

Y a su vez enfatizan que la organización debe estar estrechamente relacionado con su entorno interno y externo mediante fuentes de información.

Ahora bien, para el caso específico del diseño de las unidades de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva (UVITIC) Villarroel et. al (2015) implementaron la siguiente metodología con las siguientes características puntuales:

- a) Integración de un equipo de profesionales a cargo de la recopilación y sistematización de la información clave, de acuerdo con los requerimientos individualizados de cada usuario.
- b) Elaboración de informes de prospectiva tecnológica, que constituyen herramientas de orientación que facilitan la construcción de escenarios posibles.
- c) Utilización de herramientas informáticas que permitan captar, categorizar, almacenar, analizar y difundir información tecnológica y de mercado, pudiendo transferirla por diferentes vías (internas o externas).

Las funciones habituales propuestas de las unidades de UVITIC propuestas por Villarroel et. al (2015) puntualmente son las siguientes:

- Scanning (exploración): Se centra en la revisión continua del entorno informativo, con el fin de descubrir nuevos acontecimientos que pueden influir en el desempeño de la empresa.
- Monitoring (monitoreo): Se caracteriza por ser un proceso rutinario de búsqueda, interpretación y acceso a información enfocado hacia áreas seleccionadas para identificar los avances actuales y detectar tendencias.
- Análisis: Consiste en un proceso sistemático enfocado a determinar el impacto potencial de los eventos detectados y en el que se identifican posibles oportunidades y amenazas para la organización, generándose a partir de esto propuestas y recomendaciones al respecto.
- Difusión de los resultados: Selección de las vías de comunicación de resultados

en función de las necesidades de los usuarios a quienes esté dirigido este servicio, a través del uso de un portal web y de la difusión de boletines, entre otros.

- Internalización y diversificación: Incorporación de los resultados a acciones específicas dirigidas a incrementar la competitividad de la empresa en un entorno global.

Los puntos anteriores describen el funcionamiento rutinario de una unidad de inteligencia competitiva en donde los autores la combinan con la vigilancia tecnológica; es interesante mencionar que estos autores también puntualizaron una metodología para la realización de proyectos de unidades de vigilancia tecnológica y de IC, dicha metodología se presenta puntualmente de acuerdo a Villarroel et. al (2015):

1. Definición de necesidades: Fase de planificación, en la que se describen las características del trabajo y la metodología que implementó la UVITIC para prestar el servicio.
2. Análisis del entorno: Se realiza partiendo desde el entorno empresarial más próximo a la empresa, pasando por un análisis sectorial que determine la situación competitiva de la empresa en la industria.
3. Análisis de la organización: Supone una reflexión interna destinada a identificar las fortalezas asociadas a la necesidad y a analizar críticamente las debilidades del proyecto para determinar así la problemática.
4. Determinación de líneas estratégicas y objetivos: Definición de acciones claras y concretas, basadas en el diagnóstico previo, cuantificadas con un horizonte temporal, estableciendo planes de actuación frente a posibles contingencias.
5. Planes de actuación: Involucran la planificación táctica y operativa para alcanzar las metas previstas. El plan de actuación se divide en los planes de cada una de las áreas funcionales de la unidad.

6. Aplicación e implementación: Aseguramiento de las acciones previstas, según lo aprobado, preparando las condiciones requeridas para implementar cada acción. Consiste en garantizar los recursos tecnológicos, humanos y económicos para la puesta práctica e implementación.
7. Terminación, evaluación y ajustes: Evaluación de los resultados, la efectividad del plan de acción, reconocer y realizar los ajustes necesarios.

2.2.9 Casos de implementación de unidades de inteligencia competitiva

Siguiendo la temática de las unidades de inteligencia competitiva, Tena y Comai (2006) en su libro de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica exponen las experiencias de implantación en España y Latinoamérica de unidades de inteligencia competitiva. Uno de los casos tratados en el libro trata acerca del departamento de inteligencia en una empresa dedicada a la fabricación y desarrollo de tecnología para los procesos cárnicos; la empresa en cuestión se llama Metalquimia y tiene su sede en España, la cual realiza exportaciones a más de 80 países, así mismo, dichos autores mencionan que la empresa está dedicada en gran medida a la innovación por lo cual reconocen que los sistemas de información son de gran apoyo para su desarrollo, y a su vez mediante la obtención sistemática de información conocen las necesidades del mercado y de los competidores, avances tecnológicos y científicos. Un dato interesante que mencionan Tena y Comai (2006) es que esta empresa invierte el 11% de su facturación en investigación y desarrollo más inteligencia competitiva. Respecto a la unidad de inteligencia competitiva de la empresa Metalquimia se rescatan los siguientes puntos relevantes:

1. El centro de inteligencia está posicionado como un órgano independiente a la empresa.
2. El departamento de inteligencia tiene origen debido a la necesidad de satisfacer los requerimientos de información de la empresa.

3. El departamento de inteligencia tiene la misión de organizar e implementar también las actividades de la función de inteligencia en la empresa.
4. El objetivo del departamento de inteligencia es establecer las bases de datos formales y estructurarlas de modo que otros departamentos desarrollen los hábitos de trabajo y que puedan realizar autónomamente la gestión de su propia información.
5. El centro de inteligencia emplea 3 personas de tiempo completo.
6. El Director de Inteligencia se ocupa de las actividades de coordinación del centro y de promover las nuevas iniciativas y proyectos de la empresa.
7. En cada departamento de la empresa existen personas que se dedican de manera parcial en tareas de recuperación, archivo, análisis y difusión de la información, por lo que el departamento de IC es un centro de coordinación.
8. Cada departamento de la empresa participa activamente en las labores de inteligencia quienes producen y consumen su propia información o de otros departamentos.
9. Los principales usuarios de la IC en la empresa Metalquimia son a dirección: general, comercial, de producción, técnica y tecnológica.
10. La empresa cuenta con una biblioteca electrónica así como documentación en papel producto de los trabajos de inteligencia. Por ejemplo, la empresa cuenta con varias bases de datos con más de 5500 artículos acerca de los productos cárnicos, catálogos de la competencia e información de maquinaria.
11. La empresa recopila más de 50 revistas que tratan información acerca del sector.

12. La mayor parte de la actividad de inteligencia de la empresa se realiza en forma sistemática a lo largo de todo el año. Solo el 10% de la carga de trabajo del departamento se destina a proyectos ocasionales como pueden ser rumores acerca de la competencia.

13. Sobre las fuentes de información, utilizan redes de contactos internos y externos para captar información del entorno competitivo. Otras fuentes son el internet, fuentes de información financiera, supermercados donde expenden productos cárnicos, agentes y distribuidores, y el entorno legislativo.

Otro caso expuesto por Tena y Comai (2006) en su libro de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica es el de la “Inteligencia Tecnológica Competitiva en el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)”, de acuerdo con estos autores los puntos relevantes encontrados para este caso son los siguientes:

1. El origen de la IC en el IMP surge de la necesidad de mantener el funcionamiento de la institución dentro de los parámetros de demanda su entorno competitivo.

2. Los objetivos estratégicos del servicio de Inteligencia Tecnológica en el IMP constan de :
 - El incremento del conocimiento en tendencias científicas y tecnológicas
 - El apoyo a la planeación estratégica
 - La facilitación en el manejo, almacenamiento y aplicación de información estratégica, científica y tecnológica; el apoyo a la adquisición y comercialización de tecnología a través de mejores oportunidades, amenazas y análisis del mercado.
 - La promoción del aprendizaje institucional y la excelencia científica y tecnológica, así como el proporcionar servicios de inteligencia tecnológica a PEMEX.

3. Estrategia operativa de la unidad de IC en el IMP:
 - Servir a las necesidades de inteligencia a directivos, personal técnico y de negocios.
 - Tomar ventaja de las mejores prácticas y herramientas que se emplean en otros lugares y desarrollar las capacidades internas apropiadas.

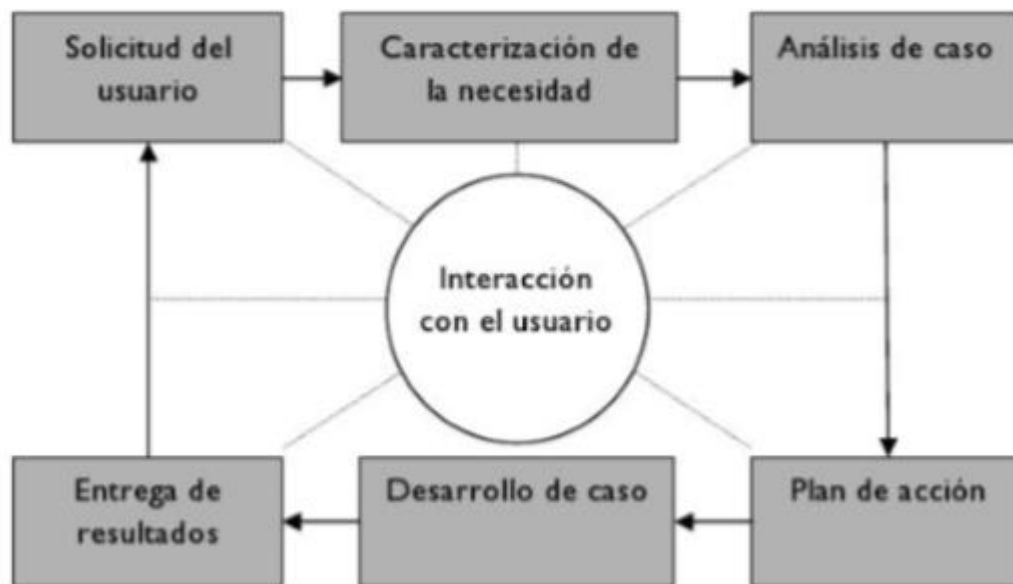
4. La primera forma de organización del sistema de inteligencia en el IMP tuvo que cambiar debido a que no dio buenos resultados, esta primera estrategia de organización fue un modelo llamado “hibrido”, que consistía en una unidad central de inteligencia que coordinaba las actividades con otras áreas a través de un enlace técnico, el cual era el encargado de realizar las actividades de inteligencia para su área. De este modo, la unidad central de inteligencia proporcionaba infraestructura y entrenamiento a los enlaces técnicos. El sistema descrito fracasó debido a que se dieron cuenta que las capacidades de análisis especializado en inteligencia, requieren de facultades y habilidades específicas que no es factible desarrollar en los enlaces técnicos a través de entrenamientos.

5. El modelo de trabajo final para el sistema de IC en el IMP es centralizado en el que el grupo de Inteligencia Tecnológica se enfocó en realizar estudios de todas las áreas del IMP en lugar de proporcionar entrenamientos.

6. Las actividades de Inteligencia Tecnológica se establecieron en una estructura tecnológica conformada por tres partes:
 - El grupo de Inteligencia Tecnológica consta de un grupo de 6 personas con entrenamiento en inteligencia competitiva y posgrado en Gestión Tecnológica.
 - Las necesidades de información de los usuarios son identificadas a partir de un análisis de sus actividades y requerimientos estratégicos de información.

- Las fuentes de información se refuerzan mediante infraestructura de la Biblioteca Institucional.
7. El proceso de inteligencia inicia con la identificación del problema o necesidades de información del usuario relacionadas con la toma de decisiones, para después estructurar las soluciones, ver figura 2.8 donde se muestra el modelo de trabajo del Grupo de Inteligencia Tecnológica.

Figura 2.8 Modelo de trabajo del Grupo de Inteligencia Tecnológica del IMP



Fuente: Tena y Comai (2006)

8. Objetivos de la segunda organización del grupo de Inteligencia:

- Apoyar los procesos de toma de decisiones estratégicas de la industria petrolera nacional, a través de la identificación, obtención, generación y entrega de la información.
- Realizar estudios para la solución de problemas tecnológicos y competitivos específicos.

- Diseñar, construir, implementar y operar sistemas de monitoreo para identificar, obtener y generar información que se integre a los procesos de análisis de inteligencia
- Formar personal especializado en la colecta de información.

9. Para fortalecer los servicios de Inteligencia Tecnológica la institución creó una biblioteca institucional. La biblioteca ofrece sus servicios por medio de las siguientes áreas: Administración de acervos y Servicios de Información e Inteligencia Tecnológica; estas áreas se integran para ofrecer:

- Acceso a datos e información tecnológica y competitiva de la industria petrolera.
- Monitoreo tecnológico y competitivo en áreas de interés del cliente.
- Apoyar al cliente a resolver problemas específicos de información.

10. La infraestructura de apoyo para las actividades de Inteligencia está conformada básicamente por software especializado para la recuperación y análisis estadístico de la información, patentes, revistas, congresos, etc., metodologías de trabajo acordes a las necesidades de los usuarios, acceso a bases de datos especializadas en ciencia, tecnología y negocios, así como vínculos directos con grupos de búsqueda de información y protección intelectual.

11. El objetivo de los estudios de la unidad de inteligencia tienen por objetivo generar información específica sobre el entorno competitivo de los productos, servicios y actividades del usuario que apoyen a la toma de decisiones relevantes que contribuyan a su desarrollo.

12. De acuerdo a las necesidades y características de información de los usuarios los estudios del grupo de Inteligencia Tecnológica del IMP se dividen en siete tipos, los cuales se ilustran en la tabla 2.6 :

Tabla 2.6 Tipos de estudio que realiza el grupo de Inteligencia Tecnológica en IMP

Tipo de estudio	Descripción	Frecuencia
Estados de la técnica y competitivos	Los estudios de este tipo están orientados a identificar los elementos clave del entorno tecnológico actual, con el propósito de establecer criterios de competencia y desarrollo de actuales y futuros	Bimestral, semestral, anual o únicos, dependiendo de la dinámica del sector analizado
Estudios bibliométricos	Análisis estadísticos de referencias para medir e interpretar los avances en las actividades científicas y tecnológicas	Generalmente semestrales o anuales
Perfiles de empresas	Estos productos buscan establecer las características esenciales de una organización, es decir, buscan conocer sus fortalezas, debilidades y comportamiento para apoyar los procesos de negociación y de toma de decisiones, contextualizando la información con el enfoque requerido para cada caso.	Algunos son de una sola ocasión, y otros se realizan y/o se actualizan mensualmente, con variaciones dependiendo de la dinámica del sector en el que participan
Perfiles de productos	Se orientan a la identificación de los elementos clave que caracterizan el desempeño tecnológico y de mercado de un producto con el objeto de que se evalúen y se determinen las acciones para competir con ellos.	Algunos son de una sola ocasión, y otros se realizan y/o se actualizan mensualmente, con variaciones dependiendo de
Revisiones Bibliográficas	Búsquedas específicas de información sobre un tema	Estudios de una sola vez o cuando conforman parte de los sistemas de monitoreo, se actualizan dependiendo la dinámica del tema
Reportes de inteligencia	Reportes breves sobre temas específicos que se emplean para realizar análisis que permitan la toma de decisión	Cada vez que se presentan eventos relevantes o de alto impacto
Estudio comparativo tipo Benchmarking	Este tipo de estudios están enfocados a desarrollar el diagnóstico de la posición de un producto o servicio en la relación con la industria a la que pertenece con el fin de recomendar estrategias de competencia y posicionamiento del negocio	De una sola vez o anuales, dependiendo del área del negocio o del programa de investigación

Fuente: Fuente: Tena y Comai (2006)

Finalmente Tena y Comai (2006) concluyen que “para el desarrollo de un grupo de inteligencia tecnológica en una organización, debe contar siempre con el apoyo de la alta dirección y con la conciencia de que no se obtendrán los resultados ideales en el corto plazo. El grupo deberá ir creciendo y ganando credibilidad entre la organización acompañada de un proceso de conocimiento de líneas de negocio y establecimiento de redes de contactos”. En este sentido, estos autores consideran que para un establecimiento inicial de un grupo de inteligencia no debe iniciarse con la implementación de herramientas para la inteligencia, puesto que, estas son las últimas en considerarse, primeramente se deben establecer los procesos formales para la presentación del servicio de inteligencia y posteriormente incorporar las herramientas informáticas necesarias que faciliten los procesos.

Así mismo, Tena y Comai (2006), afirman acerca de la importancia de la implementación de actividades de inteligencia tecnológica en una institución de desarrollo científico y tecnológico. Estos autores mencionan que “las labores de Inteligencia Tecnológica permiten que la información quede directamente vinculada con la innovación y la facilitación del aprendizaje en el trabajo y el desarrollo de las habilidades para la realización del mismo”.

2.3 Planeación Estratégica

2.3.1 Globalización y escenario actual de las organizaciones

Definiendo el concepto de globalización Bassi (2002) refiere que “es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y de los negocios. Por su amplitud y velocidad, este fenómeno está afectado profundamente individuos, empresas y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos 50 años. La caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son las principales fuerzas que están modelando el nuevo orden mundial”.

Hitt, Ireland, y Hosskisson (2007) describen la globalización de la siguiente manera: “la globalización es la creciente interdependencia económica de los países y sus organizaciones, la cual se refleja en el flujo de los bienes y los servicios, el capital financiero y el conocimiento que cruzan sus fronteras. La globalización es el producto de una mayor cantidad de empresas que compiten entre sí en un número más grande de economías globales”.

Al hablar de globalización se hace referencia al proceso económico, social, político y ecológico que tiene lugar en el ámbito mundial, por el cual cada vez existe una mayor interrelación económica entre unos lugares y otros, por más alejados que estén. En este orden, cada vez más ámbitos de la vida son regulados por el libre mercado, proporcionando a las grandes empresas multinacionales o mega corporaciones un mayor control y poder.

Los inicios de la globalización datan de la década de 1970 debido a que “el adelanto de la integración económica mundial aumento la competición por los mercados nacionales, modificando drásticamente el ámbito empresarial” Bassi (2002). Sin embargo, también algunos autores afirman que el inicio de la globalización data desde épocas antiguas, donde las civilizaciones siempre han buscado su expansión y desarrollo hacia nuevos horizontes más prósperos.

Regresando a la época de 1970 de acuerdo con Bassi (2002) fue cuando la competitividad internacional se hizo presente, y como ejemplo el sector automotriz de Estados Unidos fue seriamente amenazado por empresas japonesas como Toyota y Honda, quienes en pocos años fueron ganando mercado provocando que General Motors y Ford disminuyeran sus ventas. Dentro de esta primera etapa de impacto de la globalización, las empresas tomaron como estrategia la reestructuración de sus procesos, empleando herramientas para generar ventajas competitivas internas como son: la “reingeniería”, “Kanban”, Just-in-time, normas ISO, Calidad total, etc. En la década de 1980 las técnicas y estrategias (que se mencionaron anteriormente) utilizadas por las organizaciones para ganar ventajas competitivas resultaron insuficientes ante el aumento de la competitividad global.

En el mundo empresarial actual, la información se ha convertido en el motor de las organizaciones, así como también, que la globalización de los mercados y el desarrollo de la red digital han transformado de manera definitiva el valor que las empresas atribuyen a la información, hoy más estratégica que nunca, dada su necesidad de hacer propuestas coherentes, certeras y diferenciadas (Agencia de Innovación B.A.I, 2010).

Hoy en día, una forma para obtener su capital financiero las industrias globalizadas obtiene sus recursos de una cierta región mercantil, pero a su vez, ese recurso es utilizado en otra región para comprar materias primas. “Después, se puede adquirir una industria fabril en el mercado de un tercer país y utilizarlo para fabricar productos que se venderán en un cuarto mercado” (Hitt, et al. 2007). Como ejemplo Hill y Jones (2004) argumentan “que el avión comercial de propulsión a chorro, el 777 de la Boeing Company, utiliza 132 500 partes de ingeniería que producen en todo el mundo 545 proveedores”

La globalización brinda oportunidades competitivas, ejemplo de ello están las empresas que están haciendo una planeación estratégica con miras de expandirse más allá de su territorio de origen y que esperan que sus mercados emergentes generen la mayor parte de sus ganancias; ejemplos de grandes empresas en este ámbito son: Avon, General Electric, P&G, Toyota, McDonald’s (Hitt, et al. 2007) y (Wheelen y Huger, 2007).

De igual manera, la globalización está creando mercados mucho más competitivos donde los estándares de calidad han aumentado y los segmentos consumidores también son más exigentes al tener mayores opciones de compra. Hitt, et al. (2007) expresan que “es importante que las empresas comprendan que la globalización ha desembocado en estándares de desempeño más altos para muchas de las dimensiones competitivas, como son la calidad, el costo, la productividad, el tiempo para la introducción de productos y la eficiencia de las operaciones”.

Hill y Jones (2004) describen que a razón de que la competitividad ha aumentado notablemente por las condiciones globales de los mercados, a su vez la innovación también se ha incrementado. De acuerdo con estos autores las empresas se preocupan cada vez más por ofrecer mejores productos identificando sus ciclos de vida para después ofrecer nuevos productos al mercado.

Siguiendo con Bassi (2002), menciona que para generar competitividad global las empresas pueden implementar o combinar las siguientes 3 estrategias:

- Integración de las actividades Internacionales. Las organizaciones multinacionales pueden alcanzar economías de escala y sinergias en producción, compras, marketing, finanzas e Investigación y Desarrollo.
- Expansión Internacional. Ampliación de los mercados internacionales mediante exportaciones, implantación de unidades o adquisiciones de empresas en el exterior.
- Alianzas estratégicas internacionales. Formación de asociaciones formales o informales con proveedores que convengan para generar mayor competitividad.

Por otra parte, así como la globalización propicia la creación de ventajas competitivas, a su vez, también implica riesgos como lo mencionan Hitt, et al. (2007) quienes dicen que uno de esos riesgos es que “las empresas requieren bastante tiempo para aprender a competir en mercados que no son nuevos para ellas”. Estos autores advierten que la empresa que comience a internarse en los mercados globales probablemente su desempeño se verá afectado, por lo que es de suma importancia que la planeación estratégica de la empresa acorde a sus posibilidades; también describen que los mercados internacionales son muy atractivos, pero no son las únicas fuentes de ventajas competitivas, los mercados nacionales son la antesala al salto global para cualquier empresa.

2.3.2 Planeación estratégica competitiva.

La importancia de la Planeación estratégica radica en que es parte del proceso administrativo de una organización, la cual da la pauta de la dirección, o rumbo que se desea llevar para alcanzar el éxito. Contreras (2013) declara que el surgimiento de la planeación estratégica nace de la necesidad de apuntalar “un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro”.

En la revisión de literatura de la presente investigación se encuentra que el concepto dado por “Administración Estratégica” incluye la “Planeación Estratégica”; por consiguiente, Dess, Lumpkin y Eisner (2010) detallan que la administración estratégica de una organización consiste en “los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

De este modo, “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planeación estratégica o a largo plazo), implementación de estrategia, así como la evaluación y control” (Wheelen y Huger, 2007). Asimismo, estos autores afirman que la administración estratégica es “una necesidad para la conservación de la competitividad en un ambiente cada vez más volátil”, ayudando así a disminuir riesgos que son altamente probables si no se tiene trazada una directriz.

De manera simple, la acción de planear en cualquier ámbito, conlleva una acción realizada mediante un proceso el cual inicia con la detección de necesidades o deseos, luego surgen propósitos y objetivos, pero todo parte de la información disponible o del conocimiento. Asimismo, el concepto de estrategia se define como la “dirección y el alcance de una organización que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Las organizaciones requieren información para tener un punto de partida, necesitan información de su entorno, saber dónde se encuentran ubicadas y trazar una ruta hacia el camino del éxito; la planeación es un proceso intelectual que requiere del pensamiento creativo, imaginativo y analítico. Lerma y Bárcena (2012) sintetizan que “en pocas palabras con la planeación se diseña el futuro y se encuentran los caminos por los cuales transitar en la búsqueda de lo que se quiere (objetivos de supervivencia y crecimiento)”. De este modo, los propósitos de la planeación en la organización son los siguientes:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Definir los elementos necesarios para alcanzar objetivos.
3. Establecer la manera de cómo se va a llegar a los objetivos.
4. Programar cuándo se deben realizar las acciones para realizar los objetivos.
5. Definir los recursos necesarios para realizar las acciones del plan.
6. Determinar los tiempos requeridos para llevar a cabo el plan.

Además, Wheelen y Huger (2007) destacan que la empresa General Electric “es una de las empresas pioneras en la planificación estratégica, y dirigió su transición de planeación a la administración estratégica en los años ochenta”. La cita anterior descubre que la administración estratégica es un proceso mucho más completo y complejo en comparación con la planificación estratégica. Por consiguiente, estos dos autores describen los beneficios de la administración estratégica, en base a una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias; dichos beneficios son:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importantemente estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante

Por su parte Hitt, et al. (2007) enuncian que “una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor [...] Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación resulta demasiado costosa.

Fernandez (2007) citando a Porter (1986) indica que las empresas cuentan con estrategias ya sea implícitas o explícitas, por lo que la estrategia es de suma importancia en el entorno competitivo y global, asimismo refiere que “es necesario construir defensas contra las fuerzas competitivas y determinar posiciones donde estas fuerzas sean más débiles”. Se entiende por estrategia implícita aquellas que se desarrollan por el “día a día” en las actividades de las organizaciones, por el contrario las estrategias implícitas son creadas por medio de un proceso de planeación.

Contreras (2013) señala la importancia de rediseñar las estrategias ya que la competencia tarde o temprano copiará o superará las estructuras establecidas, por lo que se requiere una constante innovación en los planteamientos estratégicos. Es ahí donde el papel de la inteligencia competitiva toma valor pues sus resultados otorgaran la información suficiente para que los directivos adecuen sus estrategias de la mejor manera para generar ventajas competitivas.

El Modelo básico de la administración estratégica consta de cuatro elementos descritos por Wheelen y Huger (2007):

- Análisis ambiental
- Formulación estratégica
- Implementación de la estrategia
- Evaluación y control

El análisis ambiental, consiste en la vigilancia y evaluación del ambiente interno y externo de la empresa, una de las herramientas más utilizadas es el análisis FODA en el cual se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ambiente interno y externo de la empresa. El ambiente externo comprende aspectos sociales,

políticos, industriales, es decir todo el entorno de la empresa y se evalúan ya sea como oportunidades o amenazas. Por otra parte, el ambiente interno de la empresa se refiere a todos los aspectos que conforman internamente a una empresa, y de ahí se detectan las fortalezas y debilidades que posee la estructura organizacional, creencias, expectativas, valores, conocimientos y competencias, etc.

La formulación estratégica, una vez identificado, analizado y evaluado los resultados del FODA el siguiente paso es desarrollar planes a largo plazo. Se incluye la misión y visión de la empresa, se fundamentan los valores y políticas a seguir, se incluyen los objetivos y estrategias. La misión refiere a que es lo que va ofrecer la empresa a la sociedad, es el propósito de la empresa o su razón de ser. La visión es el “destino” hacia donde se quiere dirigir la empresa. Los objetivos es el resultado que se quiere planean obtener, pueden ser cuantitativos o cualitativos, algunos de estos términos son: rentabilidad, eficiencia, crecimiento, riqueza de los accionistas, liderazgo de mercados.

La estrategia empresarial formula el plan para alcanzar la misión, visión y objetivos planteados; para Wheelen y Huger (2007) existen 3 tipos de estrategias de negocios:

1. Estrategia corporativa. Describe la dirección general de una empresa, implica las estrategias a seguir en cuanto al crecimiento y administración de las diferentes líneas de negocio y productos.
2. Estrategia de negocios. Estas estrategias tienen como objetivo mejorar la competitividad de los productos o servicios de una corporación en la industria o en su segmento de mercado.
3. Estrategia Funcional. Trata de la manera en que se van a lograr los objetivos para la maximización de los recursos. Por ejemplo, algunas empresas invierten en investigación y desarrollo (I+D), algunas realizan fuertes inversiones un campañas publicitarias para crear demanda de consumo (Wheelen y Huger, 2007).

Implementación de la estrategia, en este paso del proceso de administración estratégica se ejecuta los programas, presupuestos y procedimientos establecidos, incluye la frecuente toma de decisiones para la distribución de recursos, este concepto también es conocido como planificación operativa.

Evaluación y control, de igual manera, Wheelen y Huger (2007) definen esta etapa como “un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado”.

Este último paso de la administración estratégica permite en base a los resultados corroborar si las estrategias implementadas son las correctas o presentan deficiencias, de lo contrario se hacen mejoras; y a su vez, lo más importante para los administradores es la evaluación del rendimiento real de la organización medido comúnmente por las utilidades y el retorno sobre inversión.

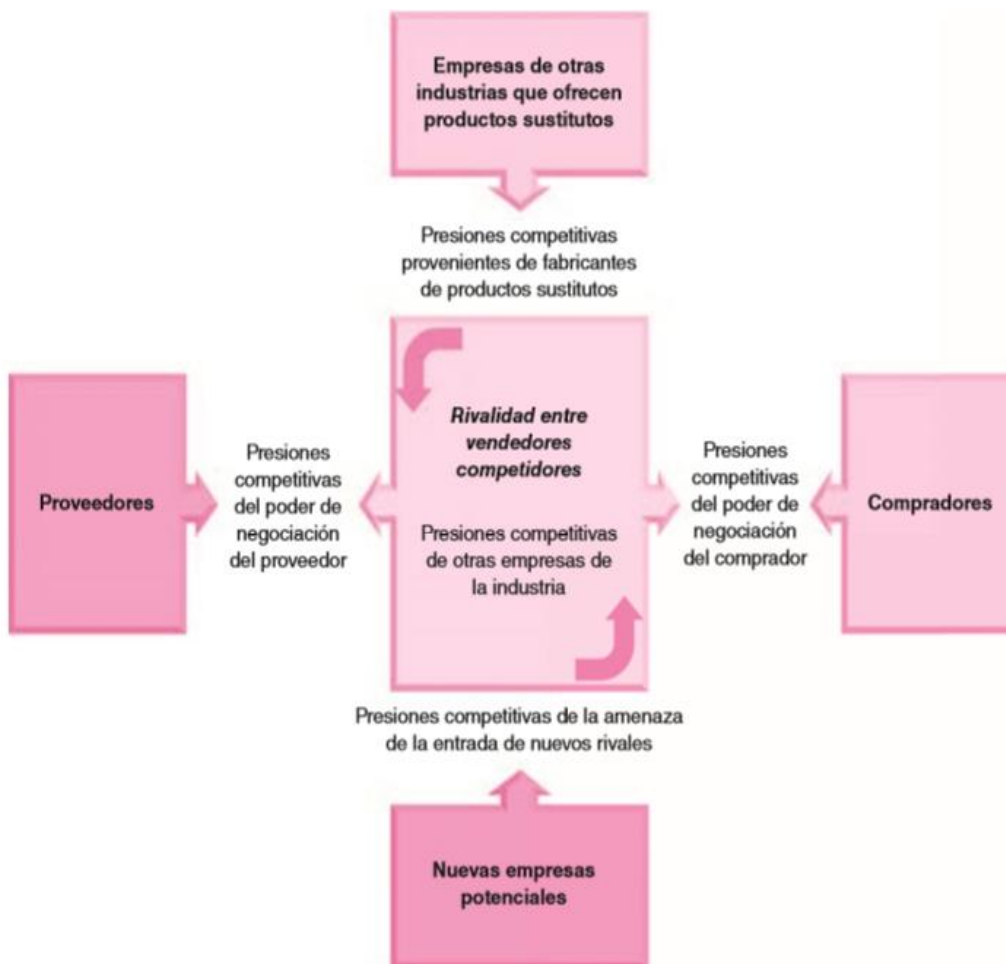
2.3.3 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Dentro del proceso de la planeación estratégica el análisis del ambiente externo o del entorno competitivo de una empresa es de gran importancia para realizar un diagnóstico de las fuerzas competitivas que ejercen presión a la empresa o industria de una manera positiva o negativa, de igual manera el conocimiento pleno de estas fuerzas permite la formulación precisa de estrategias competitivas.

En este sentido una de las herramientas altamente utilizadas en el análisis del entorno competitivo de las industrias es el modelo creado por Michael Porter para relacionar el ambiente externo con la empresa en cuestión. Para Porter (1982) su modelo de las cinco fuerzas competitivas "identifica las principales características estructurales que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y, por lo mismo, la rentabilidad de la industria". Este modelo es útil para el análisis de cualquier industria o mercado, ya sea que comercialice productos o servicios.

En la figura 2.9 se muestra el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Porter (1982), el cual contiene: 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes. De acuerdo con Porter (1982) “las cinco fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria”.

Figura 2.9 Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Modelo de Porter (1982) adaptado por Thomson, A., Peterf, M., Gamble E. y Estrickland, A. (2012).

Fuerza competitiva 1. La competencia de vendedores rivales.

Thomson et al. (2012) mencionan que la más que la rivalidad entre los competidores es la más fuerte ya que el mercado es como un campo de batalla en la que los competidores emplearan cualquier “arsenal” que tengan a su alcance para fortalecer su posición en el mercado y obtener beneficios económicos. El punto es que la empresa genere estrategias para mantener su ventaja competitiva ante sus competidores. Cuando una empresa aplica sus estrategias competitivas y obtiene buenos resultados, sus rivales suelen contrarrestarlas con movimientos defensivos y ofensivos, como por ejemplo David (203) menciona que esto lo hacen reduciendo precios, mejorando la calidad en sus productos, adicionan nuevas características a sus productos, mejoran la entrega de sus servicios, aumentan sus garantías y su publicidad.

A su vez David (2003) menciona que “las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales”. Las empresas reaccionan con la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

Para saber qué tan fuerte es la competencia entre vendedores o empresas Thomson et al. (2012) refieren los puntos que refieren a una competencia fuerte o débil, los cuales son los siguientes:

La rivalidad es más fuerte cuando:

- La demanda del comprador crece con lentitud
- La demanda del comprador decrece y los vendedores se encuentran con capacidad o inventarios excesivos
- Los costos del cambio de marca son bajos para el comprador

- Los productos de los miembros de la industria son mercancías o tienen una débil diferenciación
- Las empresas en la industria tienen altos costos fijos o de almacenamiento.
- Los competidores son numerosos o más o menos del mismo tamaño y fuerza competitiva.
- Los rivales tienen objetivos, estrategias o países de origen distintos
- Los rivales tienen intereses emocionales en el negocio o enfrentan altas barreras para su salida

La rivalidad es más débil cuando:

- La demanda del comprador crece con rapidez.
- Los costos del cambio de marca son altos para el comprador.
- Los productos están muy diferenciados y la lealtad de los clientes es alta.
- Los costos fijos y de almacenamiento son bajos.
- Las ventas se concentran entre unos cuantos grandes vendedores.
- El tamaño, la fuerza, los objetivos, las estrategias y los países de origen de los miembros de la industria son relativamente homogéneos.
- Las barreras para la salida son bajas.

Fuerza competitiva 2. Presiones competitivas asociadas a nuevos participantes o nuevos competidores

Porter (1982) afirma que “los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de permanecer en un lugar seguro del mercado y, algunas veces grandes recursos. Lo anterior puede provocar que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas”.

La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.

Thomson et al. (2012) resume las principales barreras de entrada referidas en Porter (1982):

1. Economías de escala. Para los nuevos competidores siempre será difícil ingresar a mercados con economías de gran escala por representar una importante inversión financiera que haga frente a los rivales ya establecidos cuyos costos de producción se ven reducidos al maximizar sus ventas
2. Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje. En muchas industrias, las empresas existentes se ven favorecidas por los ahorros en costos que se derivan del por la experiencia de realizar ciertas actividades. Esto arroja una ventaja para las empresas existentes respecto de las de nuevo ingreso que puede ser difícil de remontar.
3. Otras ventajas de costos. Las empresas ya existentes en el mercado también pueden tener otros tipos de ventajas de costos difíciles de igualar como son: 1) acceso preferente a materias primas, componentes y otros insumos, 2) ahorros derivados de patentes o tecnología propia, 3) ubicaciones favorables y 4) bajos costos fijos (por instalaciones más antiguas, depreciadas en su mayor parte). Mientras mayor sea la ventaja en costos de las empresas existentes, más riesgoso será para nuevas empresas intentar la entrada (pues tiene que aceptar menores márgenes de utilidad o incluso pérdidas mientras no se supere la desventaja de costos).
4. Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente. Mientras mayor sea el apego de los compradores a las marcas establecidas, más difícil será para los recién llegados abrirse paso en el mercado. En estos casos deben contar con los recursos financieros suficientes para una publicidad y promoción de ventas que termine con la lealtad del cliente y forme su nueva clientela.

5. Fuertes “efectos de red” en la demanda del consumidor. En industrias en que los consumidores se ven más atraídos a un producto cuando hay muchos otros usuarios se dice que hay “efectos de red”, pues la demanda es mayor mientras mayor sea la red de usuarios.
6. Altos requisitos de capital. Mientras mayor sea la inversión total necesaria para entrar con éxito en el mercado, más limitada será la cantidad de candidatos potenciales para entrar.
7. Dificultades de construir una red de distribuidores o minoristas y asegurar un espacio adecuado en sus anaqueles. Un nuevo actor potencial enfrenta numerosos desafíos del canal de distribución.
8. Políticas gubernamentales restrictivas. Las industrias reguladas, como televisión por cable, telecomunicaciones, de electricidad y gas, de transmisión de radio y televisión abierta.

Así mismo, Thomson et al. (2012) para determinar cuando son mayores o menores las amenazas de entrada en una industria exponen los siguientes puntos:

Las amenazas de la entrada son mayores cuando:

- Las barreras a la entrada son bajas .
- Los miembros de la industria no quieren o no pueden oponerse vigorosamente al ingreso de recién llegados.
- Hay un gran grupo de interesados en entrar, algunos de los cuales tienen la capacidad de superar las altas barreras de ingreso.
- Los miembros de la industria buscan ampliar su mercado al entrar en segmentos de producto o áreas geográficas en que no tienen presencia.
- La demanda del comprador crece con rapidez y los recién llegados anticipan utilidades atractivas sin provocar una fuerte reacción de las empresas ya presentes.

Las amenazas de la entrada son menores cuando:

- Las barreras a la entrada son altas
 - Fuertes economías de escala
 - Ventajas significativas en costos basadas en experiencia
 - Otras ventajas en costos de los miembros de la industria (p. ej., acceso a insumos, tecnología, ubicación favorable) o bajos costos fijos
 - Fuerte diferenciación de producto y lealtad a su marca
 - Fuertes efectos de red
 - Importantes requerimientos de capital
 - Nuevo acceso limitado a los canales de distribución
 - Políticas gubernamentales restrictivas
 - Los miembros de la industria quieren y pueden oponerse a los nuevos participantes
 - El panorama de la industria es riesgoso e incierto, y desalienta los ingresos.

Fuerza competitiva 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Respecto a esta fuerza competitiva de Porter (1982), David (201) resume que en muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

De igual manera para Thomson et al. (2012) las presiones competitivas provenientes de la amenaza de productos sustitutos son mayores:

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son mayores cuando:

- Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos.
- Los sustitutos tienen precios atractivos.
- Los sustitutos tienen un desempeño comparable o mejor.
- Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos.

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son menores cuando:

- Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen.
- Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen.
- Los usuarios finales incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos.

Fuerza 4. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los proveedores.

Porter (1982) señala que “los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenaza con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen”. En este sentido, Thomson et al. (2012) identifican los siguientes puntos para determinar cuándo las presiones competitivas de los proveedores son fuertes o débiles:

El poder de negociación del proveedor es más fuerte cuando:

- Los productos o servicios del proveedor son escasos (lo que permite que los proveedores lleven la delantera para fijar precios).
- Los productos o servicios del proveedor son diferenciados.

- Los productos o servicios del proveedor son cruciales para los procesos de producción de los miembros de la industria.
- Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar proveedores.
- No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan.
- Los proveedores no dependen de la industria para obtener una parte significativa de su ingreso.
- La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende, y está dominada por unas cuantas grandes compañías

El poder de negociación del proveedor es más débil cuando:

- Hay una oleada en la disponibilidad de suministros.
- El artículo que se provee es una “mercancía” disponible con muchos proveedores al precio de mercado.
- Los costos de cambiar proveedores son bajos para los miembros de la industria.
- Hay buenos sustitutos o aparecen nuevos productos/servicios como suministros.
- Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor.
- Hay un gran número de proveedores en relación con el número de miembros de la industria, y no hay proveedores que detenten grandes porciones de mercado.
- Los miembros de la industria pueden integrarse hacia atrás, al negocio de los proveedores, y manufacturar por sí mismos lo que necesitan.

Fuerza 5. Presiones competitivas de parte de los compradores o consumidores.

De acuerdo con Porter (2012) “los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí”. Thomson et al. (2012) identifican los siguientes puntos para determinar cuándo es mayor o menor el poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores es mayor cuando:

- Los costos de cambiar a productos competidores son bajos.
- Los productos de la industria están estandarizados o no están diferenciados.

- Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores de la industria.
- La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria.
- Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores.
- Los compradores tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores.
- Los compradores pueden postergar las compras.
- Los compradores son sensibles al precio.
- Los compradores tienen bajas utilidades o bajo ingreso
- El producto representa una fracción significativa de sus compras
- La calidad del producto tiene consecuencias limitadas

El poder de negociación de los compradores es más débil cuando:

- Los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutas son altos.
- Los productos de los vendedores están diferenciados.
- Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores.
- La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores.
- La información que los compradores tienen de los vendedores es limitada en calidad y cantidad.
- Los compradores no son muy sensibles al precio (altas utilidades o ingresos; fracción pequeña de la estructura de costos o compras totales; el desempeño del producto es realmente importante)

CAPITULO 3. METODOLOGIA

La inteligencia competitiva como ya se abordó en el marco teórico es una herramienta de apoyo para generación de estrategias competitivas que permitan mejorar la competitividad de las organizaciones, sin embargo, los casos de estudio de aplicación de la IC son escasos. En ese sentido el diseño metodológico de la presente investigación busca encontrar los fundamentos que permitan realizar una propuesta de modelo de aplicación de la IC en la empresa Calhidra de Sonora para la mejora de su competitividad.

3.1 Modelo de la Investigación

La metodología de la investigación es el proceso previamente seleccionado para que de una manera sistemática y científica se lleve a cabo la investigación de un tema y a su vez se puedan presentar resultados confiables. Para Hernández (2010) la investigación científica “se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual”.

Como se ilustra gráficamente en la figura 3.1 el modelo de investigación sustenta que aplicando la inteligencia competitiva dentro de un plan estratégico empresarial es posible aumentar la competitividad de la empresa. Como ya se ha mencionado anteriormente la acción continua de la IC es el mecanismo proveedor de información de valor para que los encargados de la toma de decisiones en la organización reciban los fundamentos para realizar estrategias con mayor probabilidad de éxito.

De acuerdo la información obtenida en la fase exploratoria de esta investigación actualmente la gran mayoría de las organizaciones desconocen o no aplican la IC como fuente estratégica de información a favor de la competitividad. Por lo anterior, el modelo

diseñado para esta investigación (Figura 3.1) propone a la IC como el eslabón detonante para la generación de estrategias que en su aplicación mejoren la competitividad de una organización.

El modelo matemático que determina la relación entre las dos variables de estudio en esta investigación es la siguiente:

$$C = f (IC)$$

Dónde: C = Competitividad de la empresa IC = Inteligencia Competitiva

Figura 3.1 Modelo de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Los alcances de la presente investigación se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3.1 Alcances de la investigación

ALCANCE	JUSTIFICACION	VALOR
Exploratorio	Por ser la inteligencia Competitiva un tema novedoso así como poco explorado en México, además, la literatura encontrada es escasa en comparación con otros temas	Conceptualizar fundamentos y conceptos relacionados con la inteligencia competitiva
Descriptivo	Describe las características de la inteligencia competitiva desde sus orígenes y alcances	Conceptualizar fundamentos y conceptos relacionados con la inteligencia competitiva
Correlacional	Relaciona la inteligencia competitiva como herramienta para elevar la competitividad empresarial	Valora a la inteligencia competitiva como una ventaja competitiva producto de la planeación estrategia de una organización.
Explicativo	Explica la relación entre la inteligencia competitiva y la planeación estratégica como fuente de ventaja competitiva.	Valora a la inteligencia competitiva como una ventaja competitiva producto de la planeación estrategia de una organización.

Fuente: Adaptado de Hernández (2010)

3.2 Proceso a seguir en la investigación

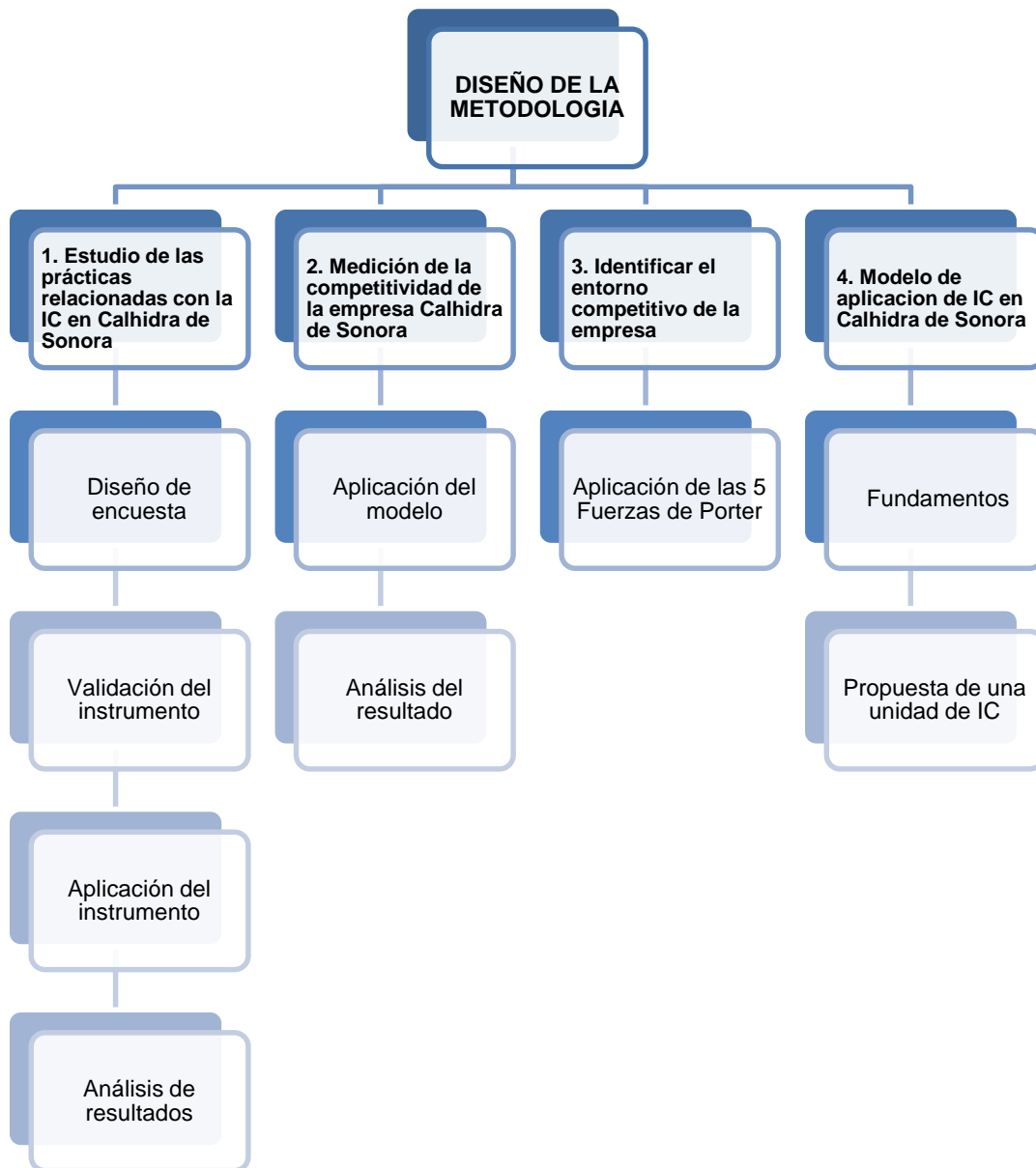
Después de haber planteado el problema y de cubrir el marco teórico de la investigación, se puede afirmar que la exploración de la literatura correspondiente a la IC denota un gran potencial en la generación de valor para la creación de ventajas competitivas, por lo cual, antes de adoptar la IC como estrategia competitiva primeramente se debe tener claro la manera de cómo organizar o cómo incluir esta herramienta dentro de una estructura organizacional. En este sentido, es escasa la información que describa o precise como implantar unidades de inteligencia competitiva y más aún, como realizan sus operaciones diarias; sin embargo es uno de los objetivos específicos de la investigación y será desarrollado más adelante.

Usando la terminología y conceptos de Hernández (2010), el diseño de la presente investigación se dirige hacia una exploración cualitativa del tema, donde se pretende adoptar un modelo para la aplicación de una unidad de inteligencia competitiva que se pueda adaptar a la empresa Calhidra de Sonora y que a su vez, sea punta de lanza para poder implementarse a nivel de todo Grupo Calidra.

Después de haber estructurado e implantado la unidad de IC en la empresa, estará lista para ser dirigida por los directivos de acuerdo a las necesidades estratégicas que marque el entorno competitivo, así como los lineamientos de visión de la empresa.

Para lograr los objetivos de la investigación, se diseñó un proceso metodológico no experimental transaccional, el cual, se ilustra en la figura 3.2:

Figura 3.2 Diseño de la metodología



Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Primera fase: Estudio de las prácticas relacionadas con la IC en Calhida de Sonora

Para poder proponer una unidad de IC competitiva que tenga por objetivo mejorar la competitividad de la empresa Calhida de sonora, primero se requiere conocer las prácticas actuales que se llevan a cabo en la empresa y que puedan estar relacionadas con el proceso de la IC, esto con la intención de fincar las bases para una propuesta de unidad de IC.

Lo anterior se fundamenta en estudios relacionados, por ejemplo Labra (2016) realizó una investigación de las PYMES en el estado de Morelos dedicadas a la industria del vestido, y su objetivo fue investigar las prácticas que estas empresas realizan para planear sus estrategias y que están relacionadas con el proceso de la IC. El resultado fue que en el estudio de 5 casos encuentra la factibilidad para la aplicación de un modelo propuesto para el proceso de IC que pueda ser utilizado por estas PYMES. El instrumento empleado por Labra (2016) fue una encuesta diseñada estratégicamente conteniendo la siguiente temática:

- Antecedentes e historia de la empresa
- Proceso para la toma de decisiones dentro de la empresa
- Fuentes de Información como: competencia, clientes, proveedores, internet, ferias, etc.
- Actividades de búsqueda de información
- Análisis de información (Benchmarking, Matriz FODA, Fuerzas de Porter, etc.)
- Uso de tecnologías de la información
- Ventajas competitivas
- Gestión de la información

Otro estudio de caso fue realizado en la Ciudad de Tijuana por Vizcarra (2012) quién mediante cuestionarios, entrevistó a 6 grandes empresas seleccionadas al azar, con el fin de indagar su nivel de conocimiento y prácticas relacionadas con la IC.

Los resultados fueron el desconocimiento casi total del tema en cuestión, por lo que al final sugiere recomendaciones en pro de la difusión del mismo. Es interesante notar que para esta investigación, la temática central del instrumento de Vizcarra (2012) fue el siguiente:

- Estilo de gestión y cultura de la información. Enfocada a conocer si la empresa utiliza la información para la toma de decisiones y la valora.
- Conocimiento de la IC
- Explotación de la IC.
- Hábitos del uso de la IC y la información para la toma de decisiones. Si se evalúa la forma en que la información en realidad se utiliza para mejorar la toma de decisiones en las empresas.

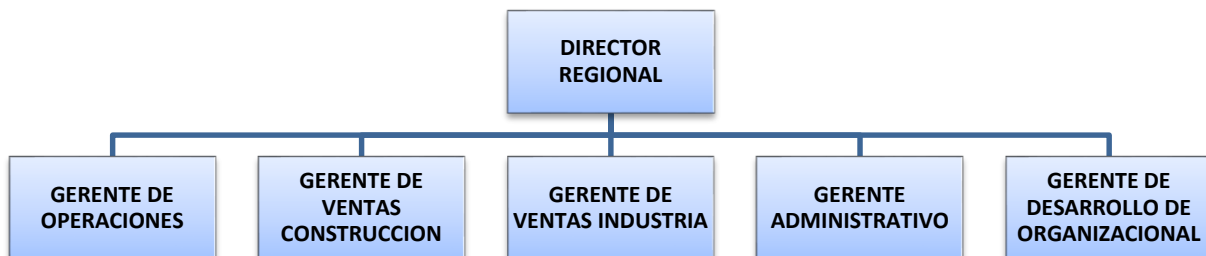
Cabe señalar también en referencia a los estudios anteriores, la investigación realizada por Faust y Gadotti (2011) en la región sureste de Brasil, quienes también en base un cuestionario como instrumento de investigación analizaron a 31 empresas hoteleras que poseen estructuras formales de IC para verificar como realizan sus actividades respecto al proceso de la IC. Los resultados de esta investigación son interesantes ya que encontraron que solo 2 empresas tienen unidades formales de IC y 11 empresas realizan labores para tratar de llevar a cabo la IC. Sin embargo encontraron que la mayoría de los gestores de información están conscientes que la práctica de la IC es fundamental para la estrategia competitiva, y otro de sus hallazgos fue que “las actividades organizacionales que poseen mayor beneficio con el uso de las herramientas de IC son las áreas directivas y financieras”.

Tomando en cuenta los tres casos de estudio descritos anteriormente, se puede concluir que el trabajo de los investigadores reafirma que la IC es una disciplina con mucha factibilidad y beneficios son reales, también se observa que sigue siendo un tema poco conocido por las empresas pero que poco a poco está teniendo mayor interés en las gracias a las investigaciones y difusión de las mismas.

Ahora bien, para el caso de la presente investigación, la información anterior se utiliza de fundamento para el diseño y aplicación de un cuestionario para el caso específico de Calhida de Sonora, donde se pretende conocer si las prácticas que realizan los estrategas de la empresa tienen alguna relación con el proceso de la IC; esto para tener un panorama amplio del enfoque estratégico actual de la empresa y para después hacer un análisis e integrarlo con miras de poder elaborar una propuesta de una unidad de inteligencia competitiva que sea acorde a las necesidades competitivas de la empresa.

El cuestionario será aplicado a los gerentes involucrados en la toma de decisiones estratégicas de la organización. Tomando en cuenta el organigrama de la figura 3.3, se plantea aplicar el instrumento al Director General y a cada uno de los Gerentes.

Figura 3.3 Organigrama gerencial de Calhida de Sonora



Para el diseño del cuestionario se tomaron en cuenta las recomendaciones de Hernández et al. (2010) y la temática a considerar en la encuesta corresponde al proceso de la IC tratado e ilustrado en el capítulo dos de la presente investigación (ver figura 3.4) y con referencia a los casos de estudio considerados anteriormente como ejemplos de partida.

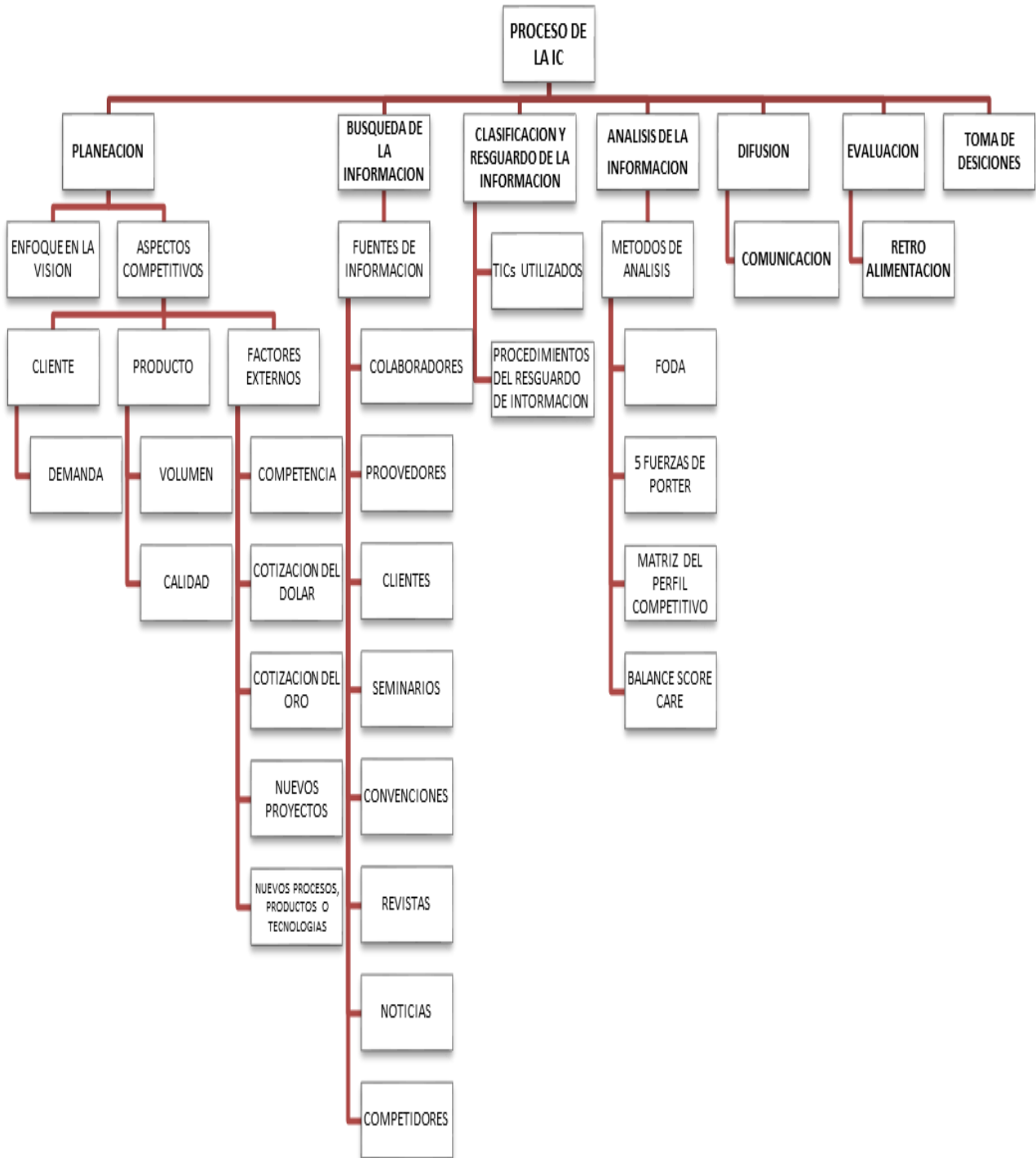
Figura 3.4 Proceso de IC



Fuente: Pellissier y Nenzhelele (2013)

En la figura 3.5 se muestra el esquema que se adaptó para el proceso de IC para la empresa Calhidra de Sonora, el cual representa un punto de inicio para elaborar un cuestionario adecuado a las necesidades y objetivos de la investigación; en la figura 3.6 se muestra el proceso adaptado de forma resumida.

Figura 3.5 Esquema del proceso de IC adaptado a Calhida de Sonora



Fuente: Elaboración propia adaptado del proceso de IC propuesto por Pellissier y Nenzhelele (2013).

El cuestionario consta de 25 ítems con preguntas abiertas y cerradas utilizando la escala de Likert propuesta en Hernández et al. (2010), también se toma como ejemplo el trabajo de investigación de Ramirez (2014). El cuestionario se puede consultar en el anexo 1 al final de este documento.

Cabe señalar de manera importante que el cuestionario fue sometido a un proceso de validación por expertos, donde cada uno de ellos analizó detenidamente los 25 cuestionamientos y emitieron sus recomendaciones a fin de que el cuestionario cumpliera con todos los requisitos para emitir la validación del instrumento, de igual manera el formato que se utilizó para realizar la validación del cuestionario se presenta en el anexo 2.

Figura 3.6 Proceso principal de IC para Calhida de Sonora



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Segunda fase: Medición de la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora

En el capítulo 2 correspondiente al marco teórico de la investigación se abordó el tema de la competitividad, para el caso del diseño de la metodología de esta investigación medir la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora será útil para encontrar las áreas de oportunidad así como las fortalezas con las que cuenta la empresa y que serán de gran ayuda para construir la propuesta de una unidad de inteligencia competitiva dentro de la organización. Mediante un cuestionario como instrumento validado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se planea que sea contestado por la mayoría de los gerentes y coordinadores de la empresa quienes tienen el conocimiento pleno del negocio y que además participan de manera activa en las estrategias competitivas puesto que la mayoría cuenta con más de 10 años de experiencia en la empresa. El cuestionario aplicado se muestra en el anexo 3.

Una vez obtenido los resultados de cada uno de los instrumentos aplicados se reunirá cada una de las respuestas para promediarlas y obtener un solo resultado el cual será el que determine la competitividad de la empresa. Al final se utilizará la siguiente (ver tabla 3.2) escala para comparar el resultado de competitividad y poder catalogar el nivel actual de competitividad de la empresa.

Tabla. 3.2 Escala de competitividad

%Cumplimiento	Etapas	Nivel de competitividad
Menor a 25%	I. Incipiente	Bajo
25.01 a 50%	II. Aceptable	Regular
50.01 a 75%	III. Superior	Bueno
75.01 a 100%	IV. Sobresaliente	Muy alto

Para la presentación de resultados de la competitividad de la empresa si iniciará con el mapa general de la empresa y después se mostrara en orden cada una de las áreas con sus respectivos subtemas, así también, se realizará un desglose de las subáreas con niveles de bajo cumplimiento (menores a 80%) con la finalidad de detectar áreas de oportunidad que puedan ser revertidas aplicando la inteligencia competitiva.

3.2.3 Tercera fase: Análisis del entorno competitivo de la empresa Calhira de Sonora.

Otro de los objetivos específicos de la presente investigación es identificar el entorno competitivo de la empresa Calhira de Sonora, por tal motivo, la herramienta a utilizar para este análisis es el modelo de las cinco fuerzas competitivas que actúan en una industria o mercado, cuyo autor es Michael Porter.

Para lograr este objetivo específico, primeramente en el marco teórico de esta investigación se ahondó en el tema de la estructura y fundamentos del modelo de Porter (1982), para que posteriormente sea aplicado en el entorno del mercado de la cal para minería de la empresa Calhira de Sonora; la razón por la cual se seleccionó este mercado es porque representa el mayor volumen de venta de la empresa por más de una década, tal como se explicó en la parte de la justificación de esta investigación.

3.2.4 Cuarta fase: Propuesta de modelo de aplicación de una Unidad de IC para la empresa Calhira de Sonora

Para realizar la propuesta, se tomarán en cuenta todos los elementos de esta investigación: marco teórico y los resultados de las tres primeras fases de la metodología propuesta, estos elementos aportarán la información y justificación necesaria para realizar dicha propuesta.

Para ejemplificar la dirección del modelo al cual se quiere llegar como propuesta de unidad de IC en la empresa, a continuación se presenta el modelo de Ramon Archanco (S.F) donde primeramente recomienda hacerse las siguientes preguntas antes de implantar una unidad de IC:

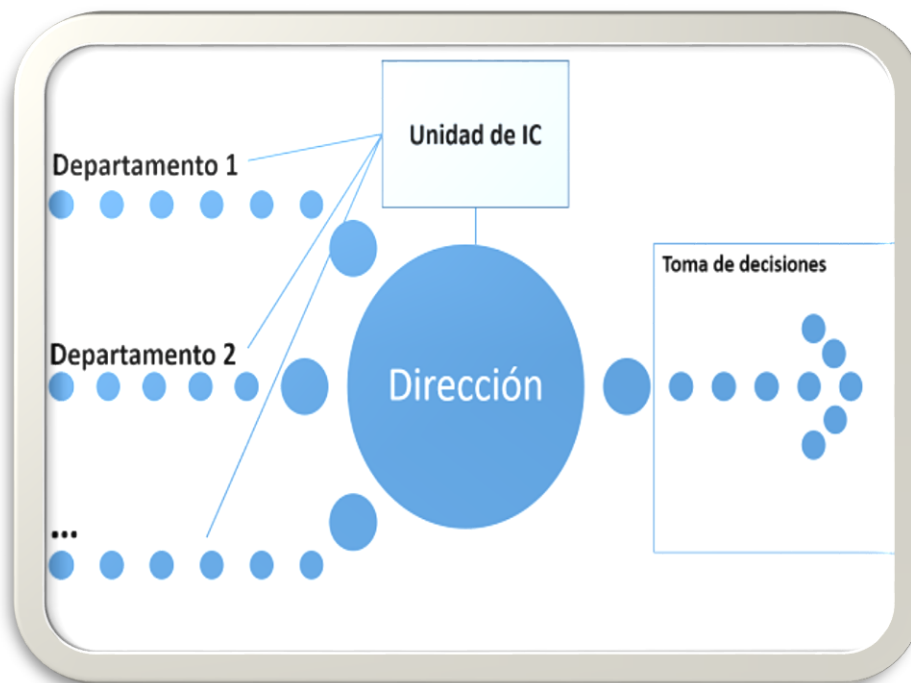
- 1) Quiénes van a utilizar la inteligencia competitiva en la empresa?
Depende en gran medida del tamaño de la organización se deberá decidir a quiénes irá dirigida la información si a todos los altos mandos o medios mandos, o solo a nivel directivo, etc.

2) Que recursos físicos va utilizar la empresa?

Recursos financieros, software para la gestión de información.

Continuando con Ramon Archanco (S.f) ejemplifica un modelo para una empresa donde existen varios departamentos y como la unidad de IC podría distribuir la información a los distintos departamentos y/o directamente a la Dirección, lo anterior se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.7 Modelo de una unidad de IC

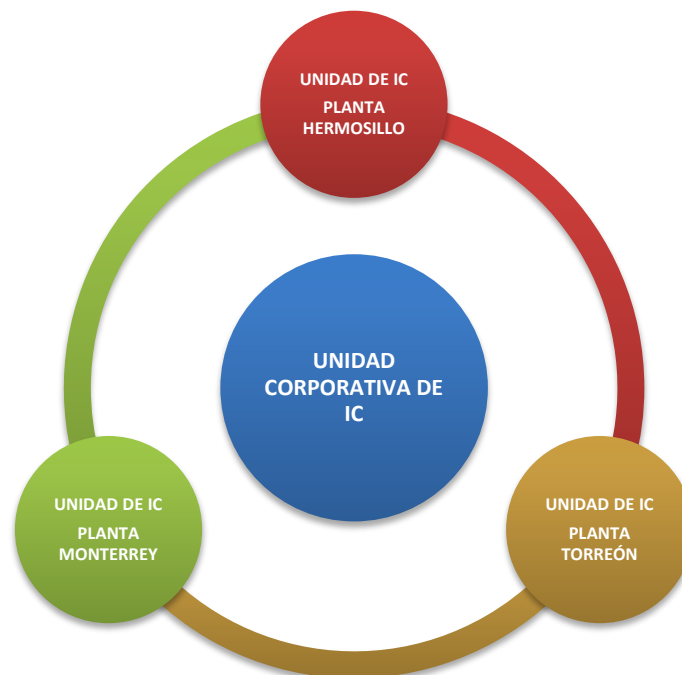


Fuente: Ramon Archanco (<http://papelesdeinteligencia.com/modelos-de-inteligencia-competitiva-útiles-para-la-empresa/>)

Una idea inicial propuesta para un modelo de aplicación IC en Grupo Calidra y que abarque las unidades de negocio más importantes (Plantas de producción de cal) es el que se muestra en la figura 3.8 donde se describe visualmente a una unidad de inteligencia competitiva nodriza ubicada en la Ciudad de México donde se encuentra la

sede del Corporativo del Grupo Calhidra, dicha unidad interactúa con las unidades de inteligencia que se pudieran implementar en la región norte del Grupo donde figura la empresa Calhidra de Sonora y las plantas de ubicadas en Monterrey Nuevo León y Torreón Coahuila. A manera de inicio solo se incluyen las unidades de negocio ubicadas en la zona norte de México y como propuesta final de la investigación será posible proponer el estudio de una red de inteligencia internacional para el Grupo Calhidra.

Figura. 3.8 Modelo de aplicación de la IC



Fuente: Adaptación propia

Así mismo, en la figura anterior (3.8) se ejemplifica el modelo de tentativo para la implantación de la inteligencia competitiva en Grupo Calidra, donde se contaría con una unidad central o corporativa de IC, la cual reportaría información directamente a los altos mandos del corporativo y a su vez, también brindaría información pertinente a cada una de las unidades de negocio del grupo. En cada unidad de negocio estaría también implantada una unidad de IC la cual serviría como enlace a la unidad central y asimismo operaría directamente en la planta asignada.

CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1 Resultado Primera fase: Estudio de las prácticas relacionadas con la IC en Calhidra de Sonora

Como ya se mencionó en el apartado de la metodología de la investigación, el propósito de esta primera fase de la investigación es conocer las prácticas de planeación estratégica relacionadas con la inteligencia competitiva, que se realizan de una manera implícita en la empresa Calhidra de Sonora, este estudio será útil para tener un diagnóstico actual de la empresa, que sirva como base para realizar una propuesta de una unidad de inteligencia competitiva.

El instrumento utilizado para esta fase de la investigación es un cuestionario de 25 preguntas con cuestionamientos diseñados directamente para indagar cada una de las etapas del proceso de inteligencia competitiva en la empresa. De igual manera como se mencionó antes en la metodología, el cuestionario fue aplicado a nivel gerencial de la empresa Calhidra de Sonora (ver figura 3.3) dado que son los gerentes junto con el Director Regional son los encargados de realizar la planeación estratégica de la empresa.

Para la presentación de resultados se utilizara el orden lógico del proceso de inteligencia competitiva propuesto en la figura 3.6, después de esto, se presentaran los resultados por ítem ya que cada uno de estos tiene un propósito y muestran detalles específicos de las prácticas de inteligencia competitiva que son parte del proceso estratégico de la empresa Calhidra de Sonora. Es importante recalcar que en la empresa se desconoce totalmente el proceso de inteligencia competitiva, por lo cual, es interesante revisar los resultados.

Para lograr los resultados que a continuación se van a mostrar, el procedimiento consta de la recopilación de los valores asignados a cada una de las respuestas de los cuestionarios aplicados;

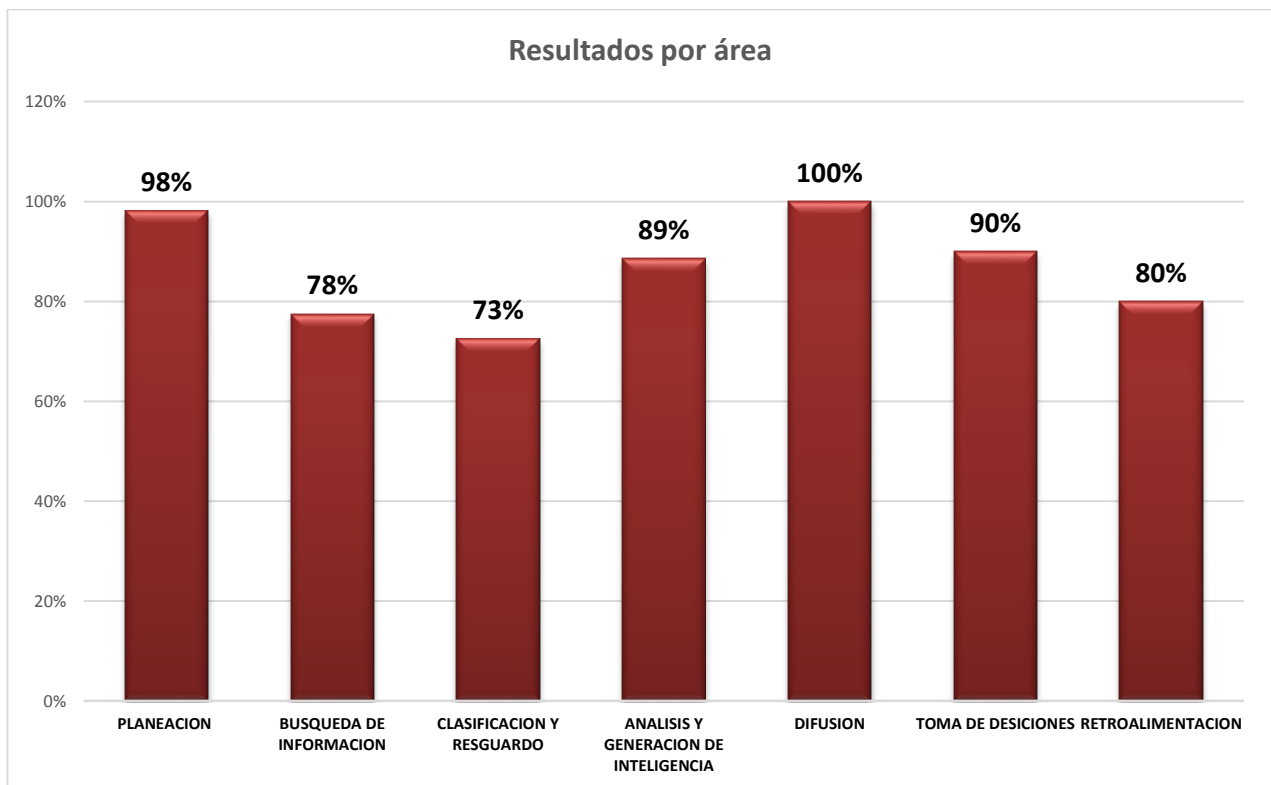
los valores determinados para cada respuesta van del 1 al 5 como máximo a cada opción de respuesta de los cuestionamientos, de esta manera se realizó un promedio porcentual por cada ítem de acuerdo a los resultados y así mismo para cada etapa del proceso de la inteligencia competitiva; de igual manera, para preguntas con dos opciones de respuesta (Si o No) la ponderación aplicada fue de 5 a la respuesta afirmativa (si) y 0 a la respuesta negativa (No).

A continuación se presentan los resultados de la primera fase de la metodología:

La inteligencia competitiva en Calhida de Sonora.

El grado general de aplicación implícita de la inteligencia competitiva en las prácticas de planeación estratégica de la empresa promedia un total de 87% y se muestra en la gráfica 4.1:

Gráfica 4.1 Nivel de aplicación actual del proceso de IC en Calhida de Sonora

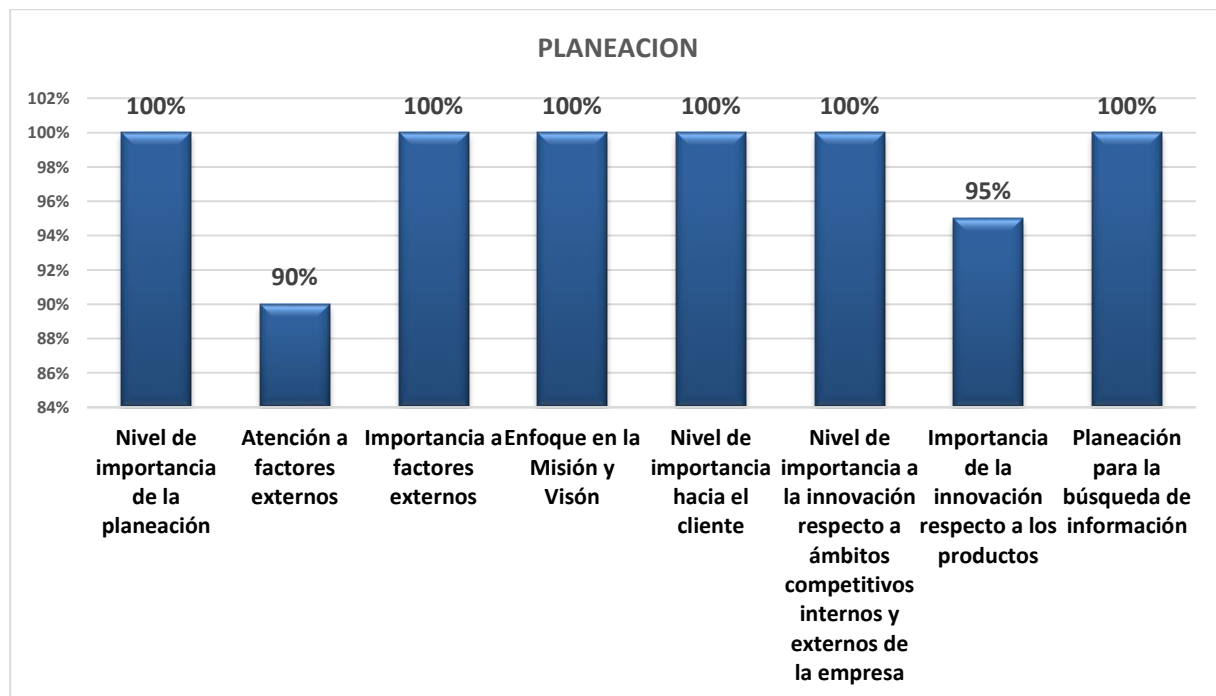


1. Planeación.

El grafico 4.2 muestra el resultado de la primera etapa del proceso de inteligencia competitiva, cada uno de las 7 preguntas diseñadas para etapa de planeación, dan a conocer el grado o nivel de importancia que tiene para la empresa esta parte del proceso estratégico. Como es posible observar se evaluaron los siguientes puntos del proceso de planeación estratégica de la empresa relacionados con la IC:

- 1) Nivel de importancia de la planeación estratégica
- 2) Atención a factores externos
- 3) Importancia a factores externos
- 4) Enfoque en la Misión y Visión
- 5) Nivel de Importancia hacia el cliente
- 6) Importancia de la innovación en ámbitos competitivos externo e internos
- 7) Importancia de la innovación en los productos comercializados
- 8) Planeación para la búsqueda de información

Gráfica. 4.2 Resultados del proceso de planeación



Respecto al punto 2) y 3) donde se evalúa la atención e importancia de los factores competitivos externos de la empresa como son políticos, legales, sociales, económicos, etc., los ejemplos mencionados por los entrevistados fueron los siguientes factores de atención:

- Competidores
- Factor económico sobre tipo de cambio
- Tasas de interés
- PIB
- Tiempos electorales

2. Búsqueda de información

Para esta segunda parte del proceso de IC se aplicaron 4 preguntas las cuales evaluaron los siguientes puntos relacionados con la búsqueda de información en las prácticas estratégicas de Calhidra de Sonora:

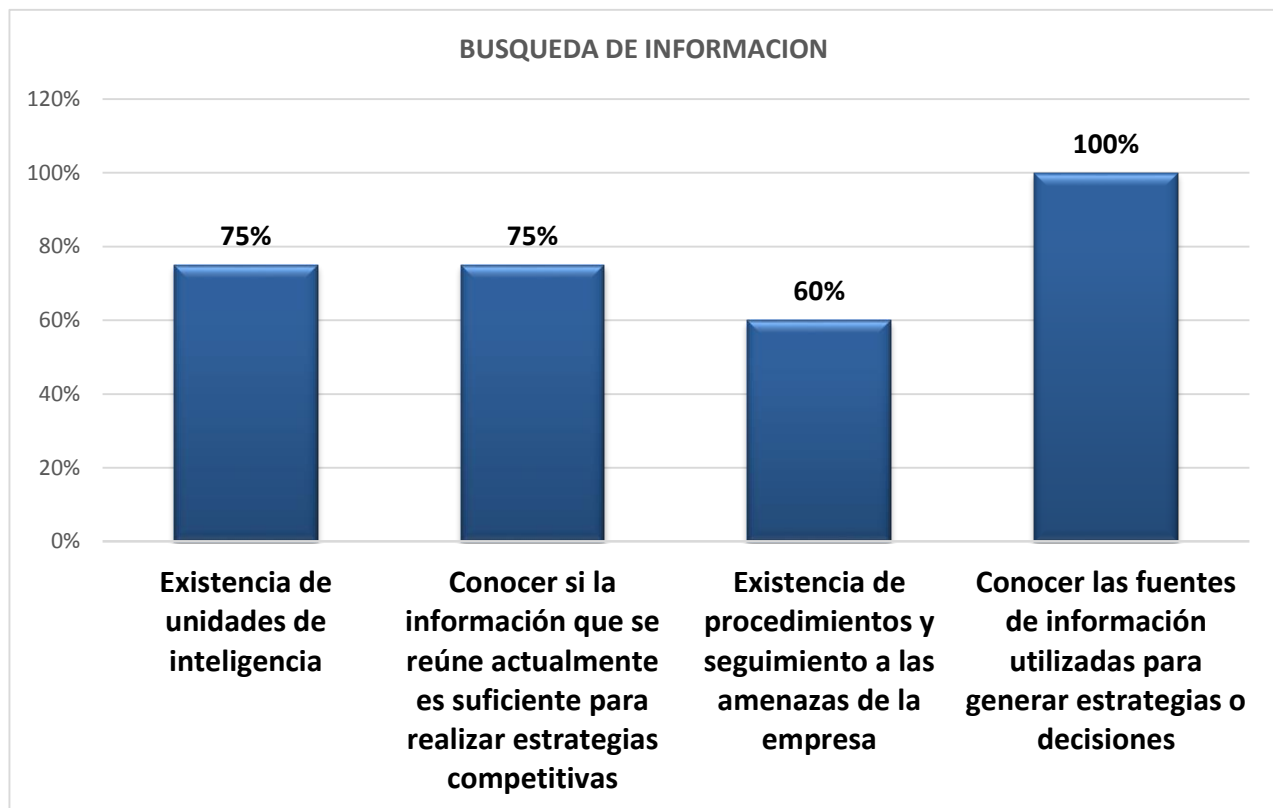
- 1) Existencia de unidades o grupos dedicados a la inteligencia competitiva.
- 2) Saber o conocer si la información que actualmente reúne la empresa es suficiente para realizar sus estrategias competitivas.
- 3) Conocer si existen procedimientos y seguimientos a las amenazas de la empresa.
- 4) Conocer si las fuentes de información utilizadas para generar estrategias o tomar decisiones en el ámbito competitivo.

Es importante aclarar que el 1) anterior tiene por objetivo conocer si existe dentro de la empresa, grupos o unidades dedicados especialmente a la búsqueda de información competitiva, por lo que la pregunta respecto a este punto en el cuestionario aplicado es el ítem número 7(ver anexo 1):

¿Existe personal dentro de la organización o departamentos encargados de aportar información externa acerca de los factores que puedan repercutir favorablemente o representen alguna amenaza para la empresa?

Y es pertinente señalar que de acuerdo al resultado mostrado en la gráfica 4.3, que los gerentes reconocen que se aporta información para llevar a cabo la planeación estratégica, sin embargo, en sus comentarios no existen indicios de que existan grupo o unidades dedicados especialmente a la búsqueda de información competitiva dentro de la organización.

Gráfica 4.3 Búsqueda de información

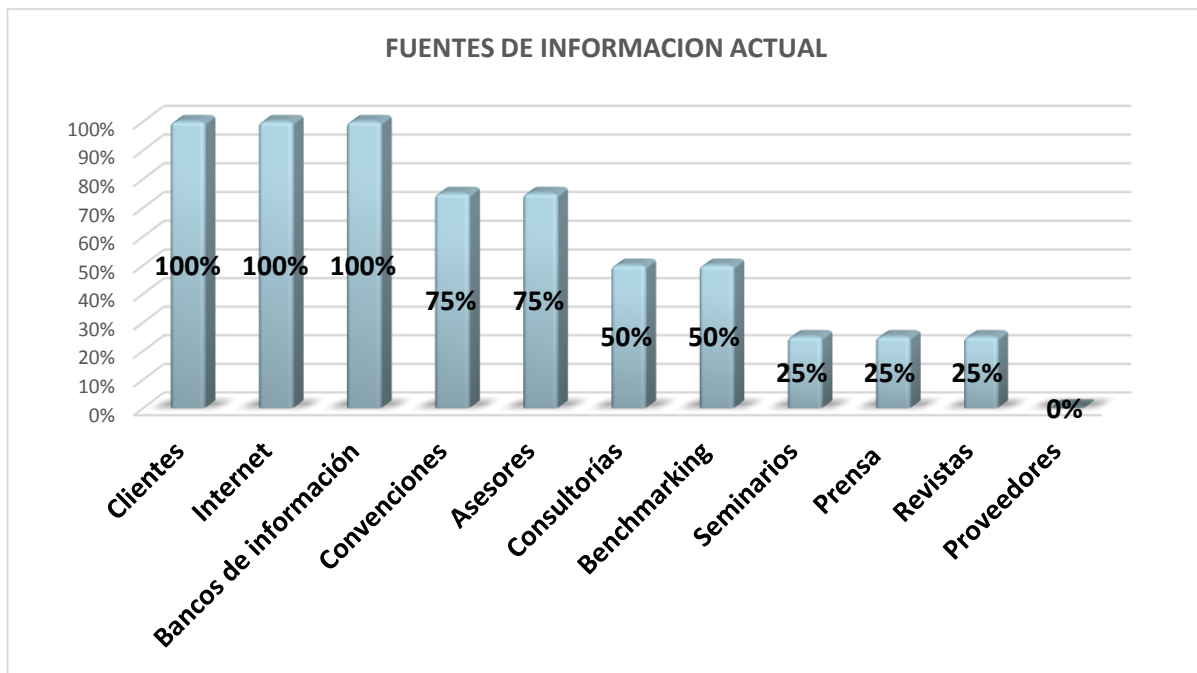


Para el ítem del punto 4) que cuestiona las fuentes de información utilizadas para generar estrategias o tomar decisiones dentro de la organización de la empresa, los resultados se muestran en la tabla 4.1 y posteriormente se expone su gráfica (4.4) correspondiente.

Tabla 4.1 Fuentes de información de Calhida de Sonora

FUENTES DE INFORMACION MAS UTILIZADOS	RESULTADO
Clientes	100%
Internet	100%
Bancos de información	100%
Convenciones	75%
Asesores	75%
Consultorías	50%
Benchmarking	50%
Seminarios	25%
Prensa	25%
Revistas	25%
Proveedores	0%

Gráfica 4.4 Fuentes de información actual en Calhida de Sonora

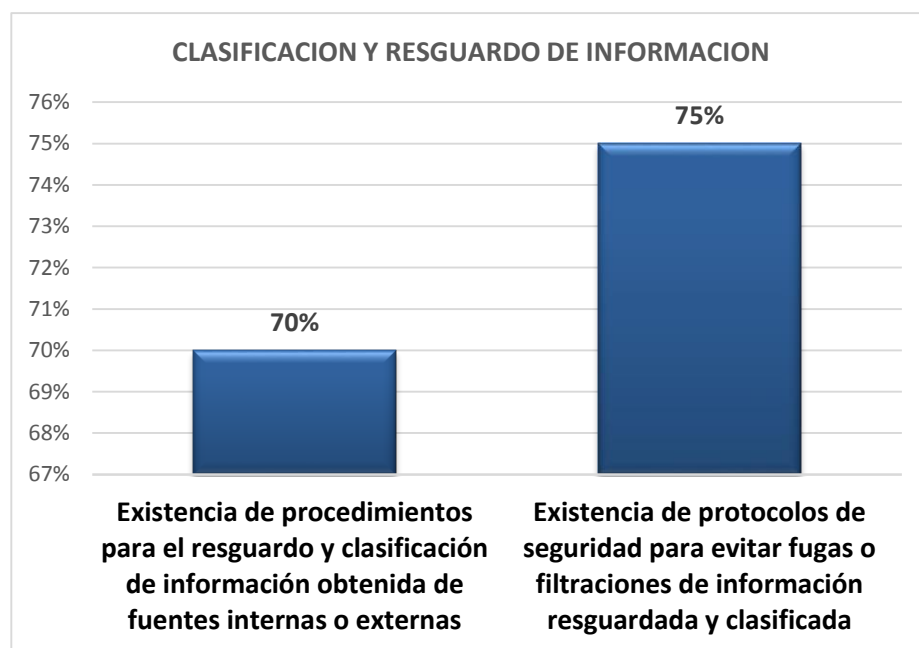


Resulta interesante notar que las fuentes de información más utilizadas son la atención al cliente, el internet, bancos de información, después siguen las convenciones, asesores, consultorías y el Benchmarking.

3. Clasificación y resguardo de información

Para esta parte del proceso de la inteligencia competitiva que corresponde al resguardo y clasificación de la información se utilizaron dos preguntas, cuyos resultados se ven representados en la gráfica 4.5

Grafica 4.5 Clasificación y resguardo de información en Calhida de Sonora



Los comentarios obtenidos a la respuesta de estos dos ítems, resaltan los siguientes:

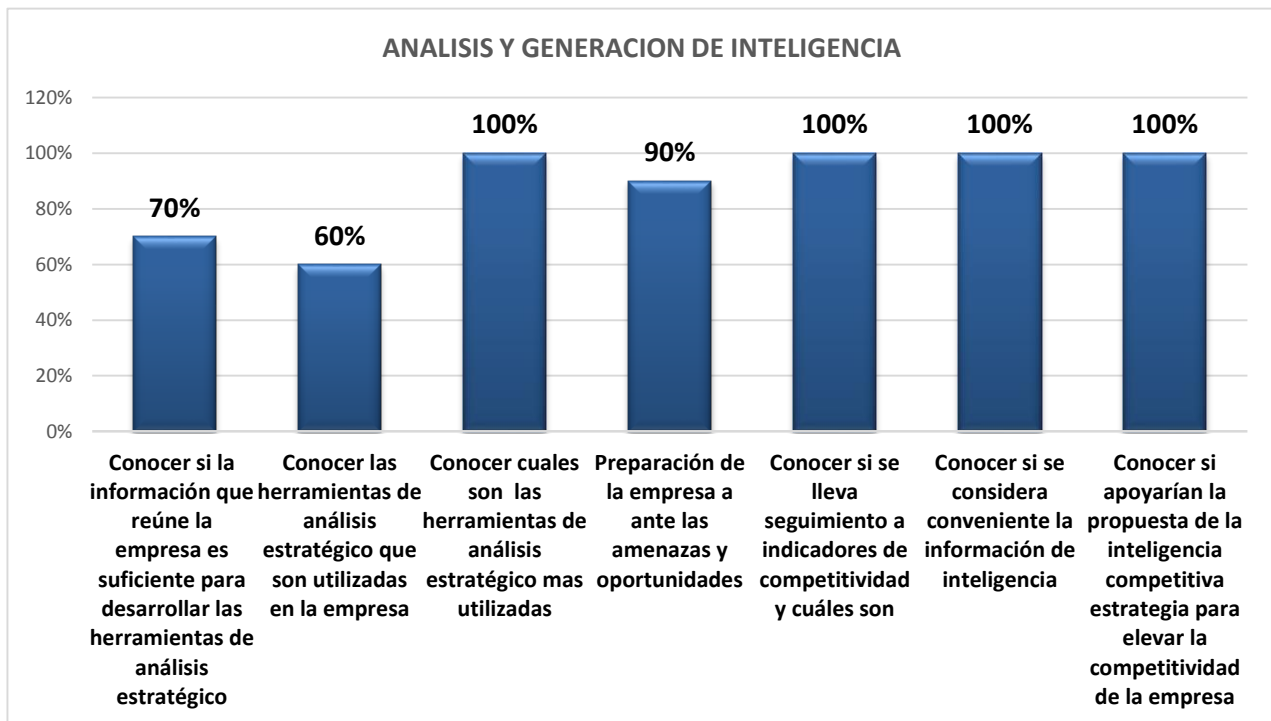
- Para el resguardo y clasificación de información los gerentes comentaron que existe el área jurídica de la empresa así como el control interno.
- Respecto al punto de protocolos de seguridad para evitar fugas o filtraciones de información mencionan que existen políticas y procedimientos de control interno, las cuales son auditables cada cuatro meses para asegurarse de que se lleve a cabo cabalmente.

4. Análisis y generación de inteligencia

Para evaluar esta etapa del proceso de inteligencia competitiva, se diseñaron siete preguntas para conocer o explorar los siguientes puntos:

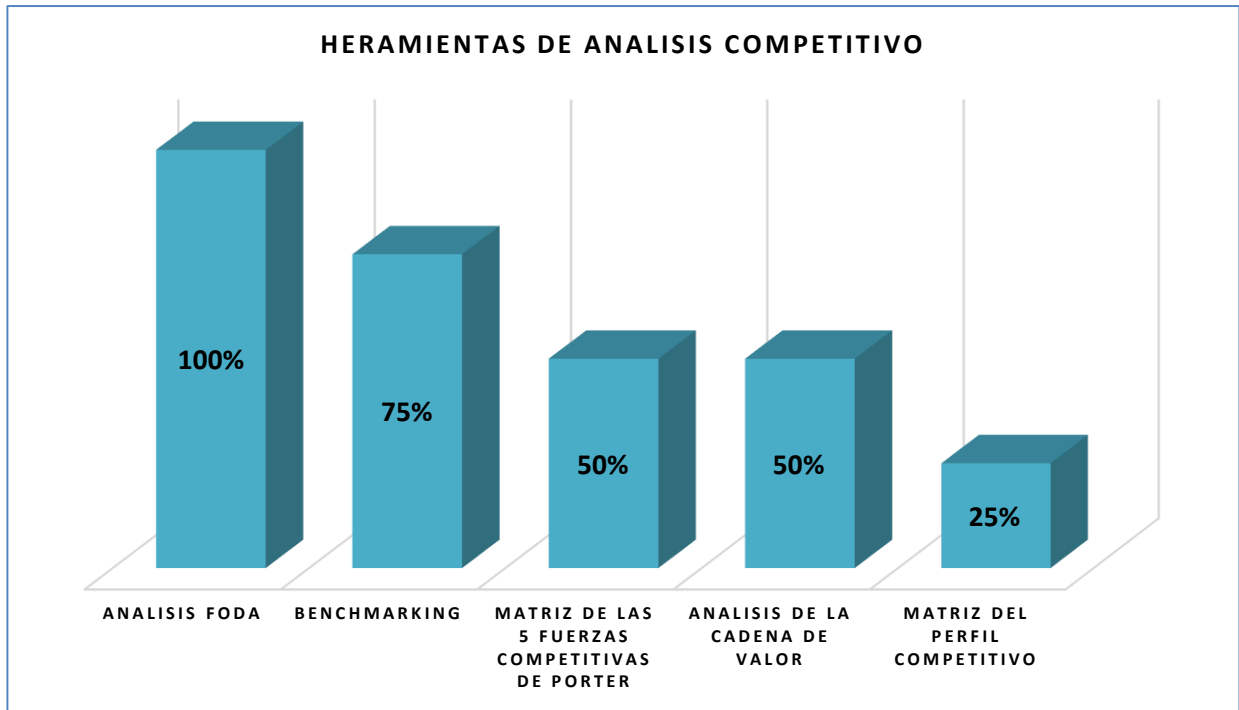
- 1) Conocer si la información que reúne la empresa es suficiente para desarrollar las herramientas de análisis estratégico.
- 2) Conocer las herramientas de análisis estratégico que son utilizadas en la empresa.
- 3) Conocer cuáles son las herramientas de análisis estratégico más utilizadas.
- 4) Preparación de la empresa ante las amenazas y oportunidades.
- 5) Conocer si se lleva seguimiento a indicadores de competitividad y cuáles son.
- 6) Conocer si se considera conveniente la información de inteligencia.
- 7) Conocer si apoyarían la propuesta de la inteligencia competitiva estrategia para elevar la competitividad de la empresa.

Gráfica 4.6 Análisis y generación de inteligencia



Respecto a los puntos anteriores 1) y 2), las herramientas más utilizadas en Calhida de Sonora para análisis de información competitiva se muestran en la siguiente gráfica 4.7:

Gráfica 4.7 Herramientas de análisis competitivo empleadas en Calhida de Sonora



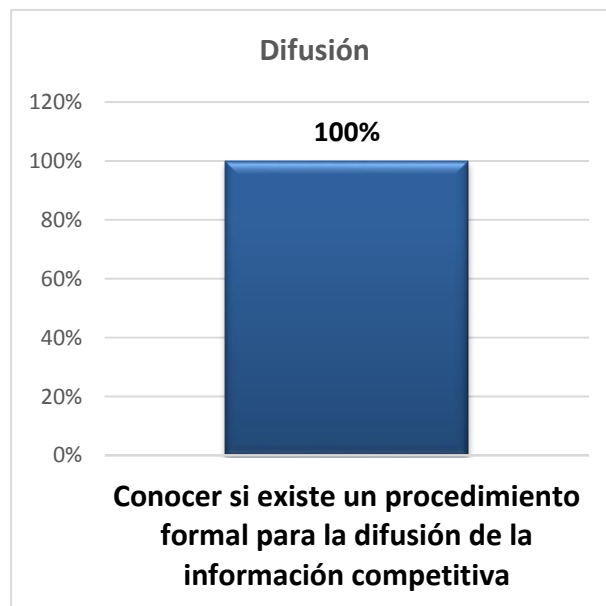
Respecto al punto 5) los principales indicadores que se llevan en la organización para monitorear la competitividad de la empresa según los resultados obtenidos son los siguientes:

- Volúmenes de Venta
- Costos
- Productividad de procesos
- Rentabilidad
- Cartera de clientes
- Eficiencia energética

5. Difusión

En el diseño del cuestionario solo fue necesario una pregunta para explorar esta parte del proceso de IC relacionado con las prácticas estratégicas de la empresa Calhira de Sonora, a continuación se muestra la gráfica 4.7 donde se tiene por objetivo conocer si existe un procedimiento formal para la difusión de información competitiva.

Figura 4.7 Difusión de información en Calhira de Sonora

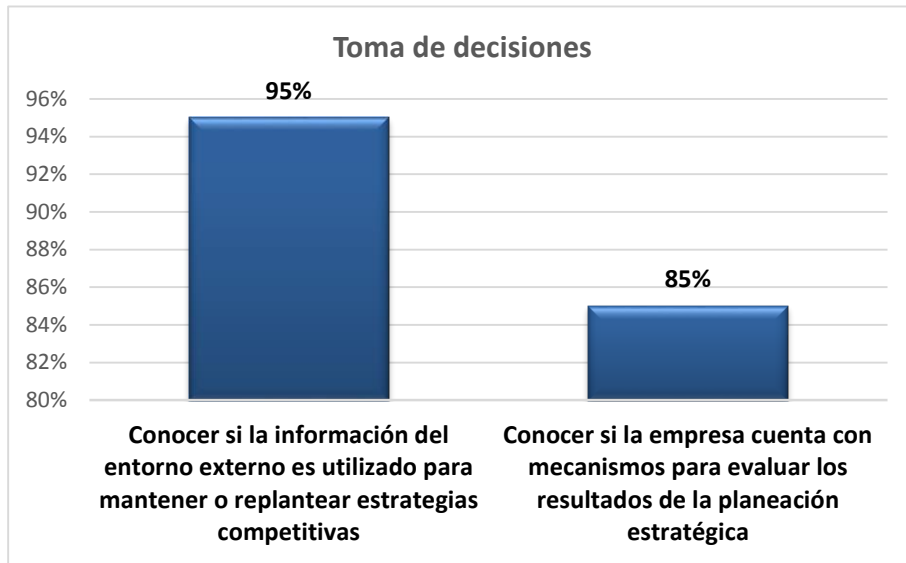


Así mismo, en los comentarios a la respuesta de este ítem, se encontró que existen reuniones directivas mensuales y semestrales para informar resultados, en las cuales, se revisan objetivos, metas o si hay alguna amenaza o cambio en el rumbo de las decisiones operativas de la empresa.

6. Toma de decisiones

En la evaluación de esta parte del proceso de IC diseñada para la empresa Calhira de Sonora se utilizaron dos preguntas, cuyo objetivo es conocer si la información del entorno externo de la empresa es utilizada para mantener o replantear estrategias competitivas para la toma de decisiones. La gráfica 4.8 muestra el resultado:

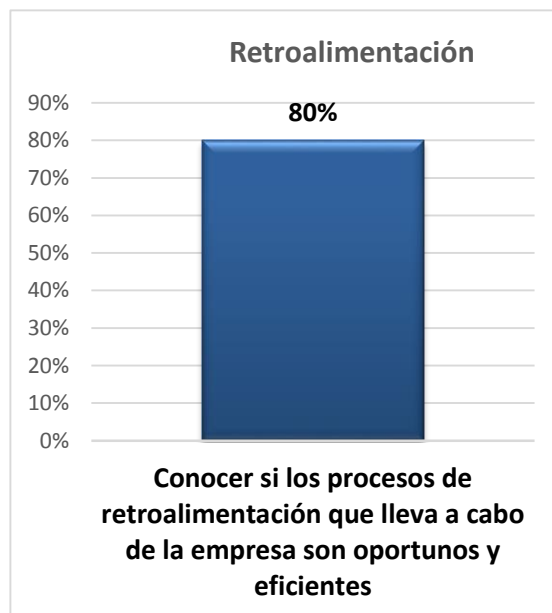
Gráfica 4.8 Toma de decisiones en Calhidra de Sonora



7. Retroalimentación

Para la evaluación del proceso de retroalimentación estratégica de la empresa Calhidra de Sonora se utilizó un solo ítem y el resultado se presenta en la gráfica 4.9:

Gráfica 4.9 Retroalimentación



4.2 Resultados Segunda fase: Medición de la competitividad de la empresa

Calhidra de Sonora

En este apartado se presentan los resultados de los niveles de competitividad de la empresa Calhidra de Sonora, como ya se explicó en la parte de la metodología, el instrumento empleado para la medición de la competitividad es el cuestionario propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (ver anexo 3).

Cabe mencionar que el instrumento fue aplicado empleados de nivel gerencial y a nivel de coordinación de procesos quienes con más de 10 años de experiencia en la empresa son fuentes seguras en cuestión del conocimiento total de la empresa. Los participantes en la evaluación de la competitividad en esta fase de la investigación fueron el Gerente de Operaciones, el Gerente de Recursos Humanos, el Coordinador de los procesos de Calcinación, Hidratación y Envase, así como el Gerente de Seguridad y Gestión Ambiental.

Como ya se planteó en la parte de la metodología de esta fase de la investigación, para la presentación de resultados de la competitividad de la empresa se iniciara con el mapa competitivo general de la empresa y después se mostrara en orden cada una de las áreas con sus respectivos subtemas, así también, se realizará un desglose de las subáreas con niveles de bajo cumplimiento (menores a 80%) con la finalidad de detectar áreas de oportunidad que puedan ser revertidas aplicando la inteligencia competitiva.

Mapa de competitividad general de la empresa

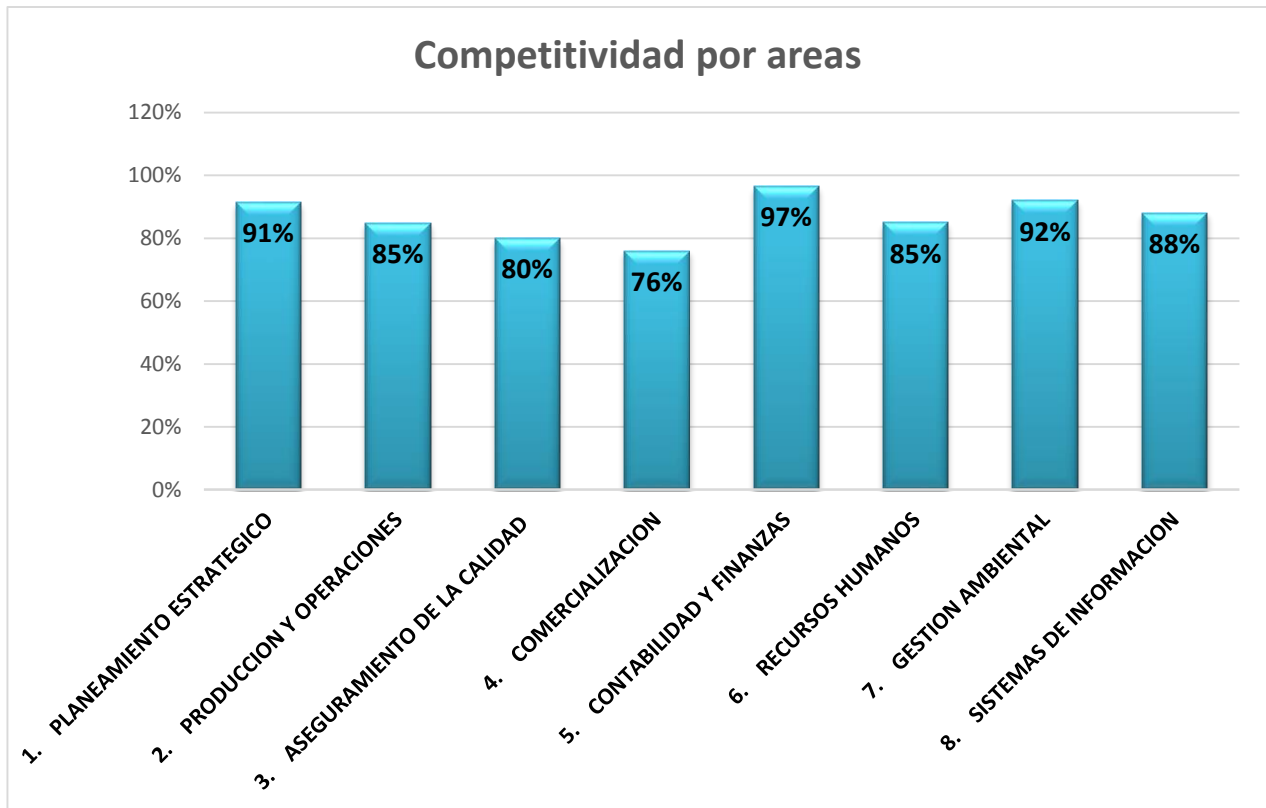
En la tabla 4.2 se observan los niveles de competitividad en cada una de las ocho áreas evaluadas con el instrumento del BID y de esta forma se puede conocer que el nivel de competitividad actual de la empresa es de 86%, por lo que de acuerdo a la escala propuesta (ver tabla 3.2) en la parte metodológica de esta fase de la investigación, la empresa Calhidra de Sonora se encuentra en la etapa IV de competitividad (sobresaliente).

Tabla 4.2 Competitividad por áreas y general de la Empresa Calhira de sonora

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	91%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	85%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	80%
4. COMERCIALIZACION	76%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	97%
6. RECURSOS HUMANOS	85%
7. GESTION AMBIENTAL	92%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	88%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	87%

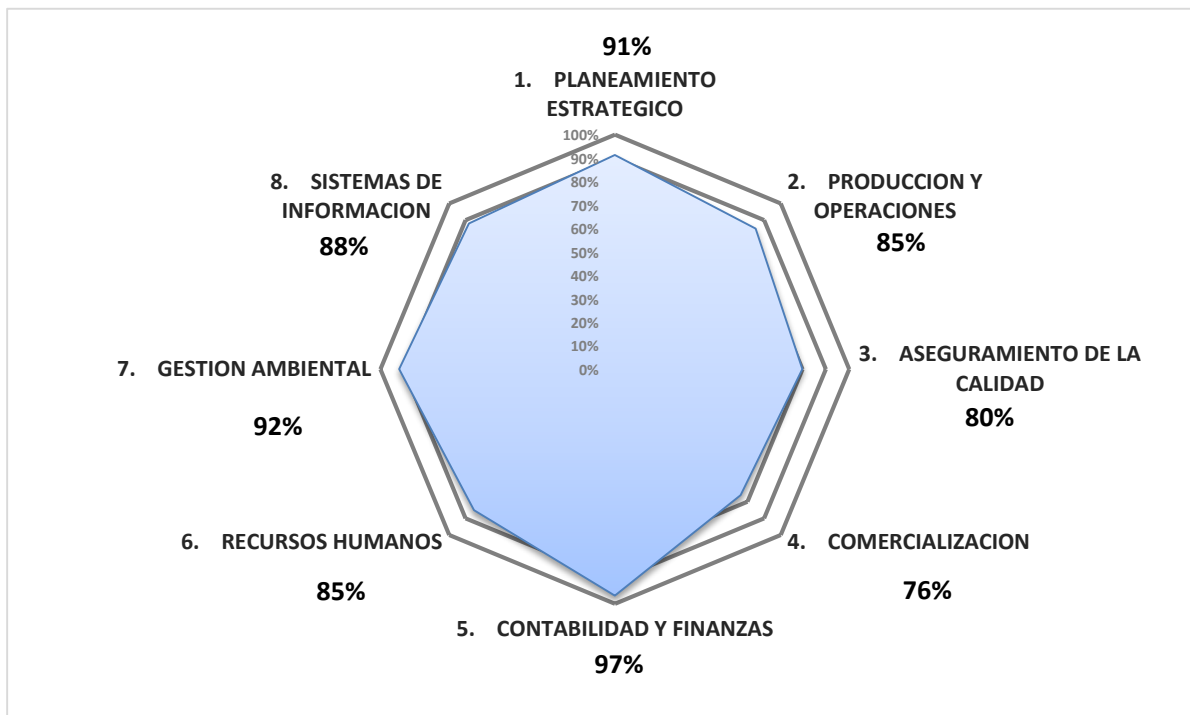
En la siguiente gráfica 4.10 se puede observar de manera más clara el resultado de la tabla 4.2:

Gráfica 4.10 Competitividad por áreas de la empresa Calhira de Sonora



Otra manera de visualizar los resultados anteriores es mediante la siguiente gráfica 4.11:

Gráfica 4.11 Evaluación por áreas - presentación radial



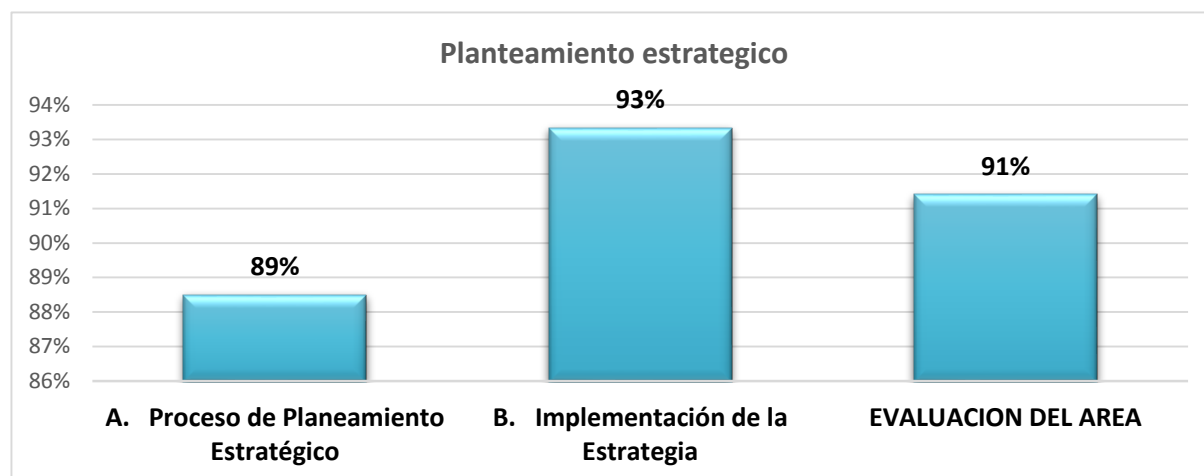
1. Evaluación del planteamiento estratégico

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.3) obtenidos por área del planteamiento estratégico de la empresa Calhidra de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.12.

Tabla 4.3 Planteamiento estratégico

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	EVALUACION
A. Proceso de Planteamiento Estratégico	89%
B. Implementación de la Estrategia	93%
EVALUACION DEL AREA	91%

Gráfica 4.12 Planteamiento estratégico de Calhira de Sonora



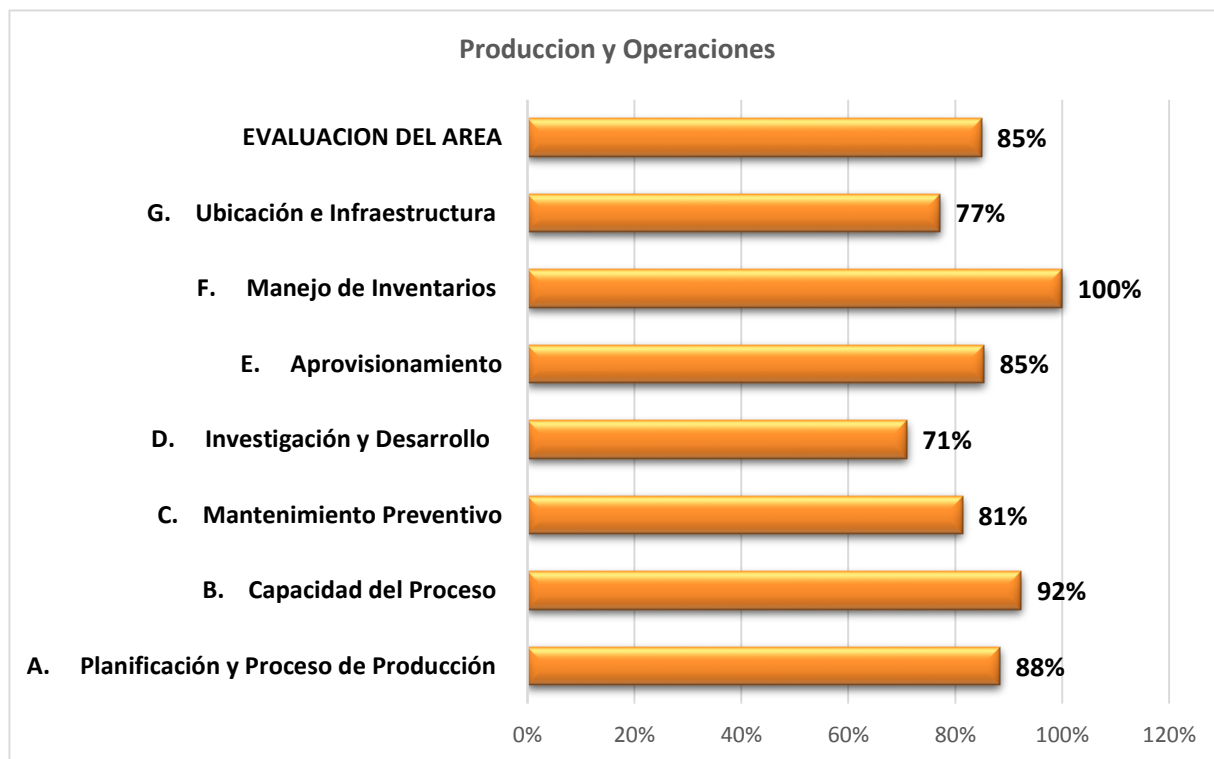
2. Producción y operaciones

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.4) obtenidos por el instrumento para el área de producción y operaciones de la empresa Calhira de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.13.

Tabla 4.4 Producción y Operaciones

A. Planificación y Proceso de Producción	88%
B. Capacidad del Proceso	92%
C. Mantenimiento Preventivo	81%
D. Investigación y Desarrollo	71%
E. Aprovisionamiento	85%
F. Manejo de Inventarios	100%
G. Ubicación e Infraestructura	77%
EVALUACION DEL AREA	85%
3. ASEGURAMIENTO DE	EVALUACION

Gráfica 4.13 Producción y Operaciones de Calhida de Sonora



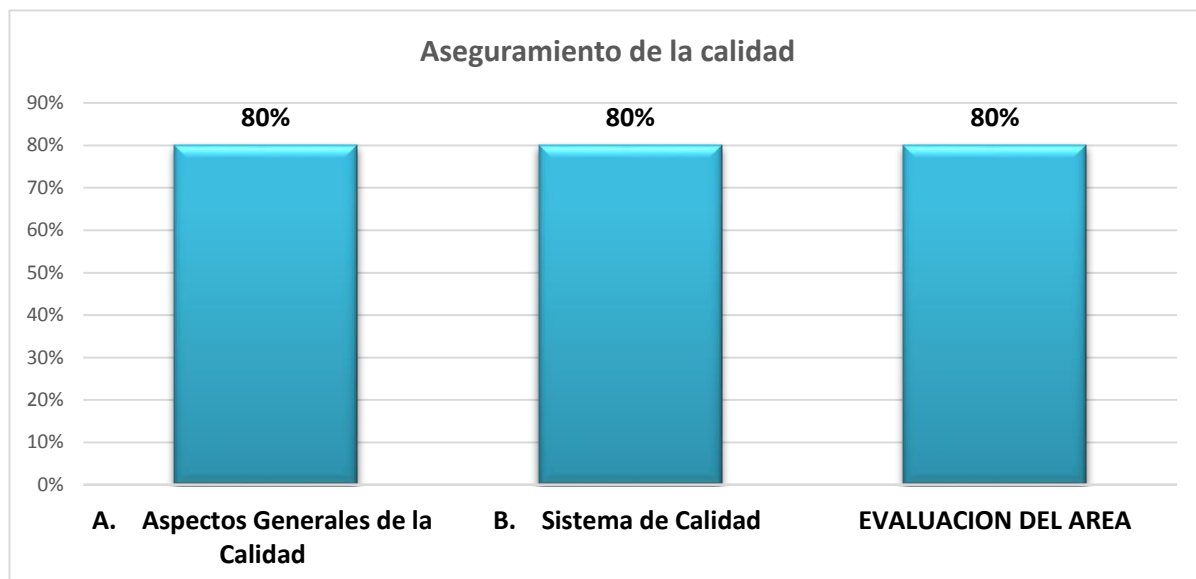
3. Aseguramiento de la Calidad

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.5) obtenidos del instrumento aplicado, para el área del aseguramiento de calidad de la empresa Calhida de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.14.

Tabla 4.5 Aseguramiento de la calidad

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	EVALUACION
A. Aspectos Generales de la Calidad	80%
B. Sistema de Calidad	80%
EVALUACION DEL AREA	80%

Gráfica 4.14 Aseguramiento de la calidad de Calhidra de Sonora



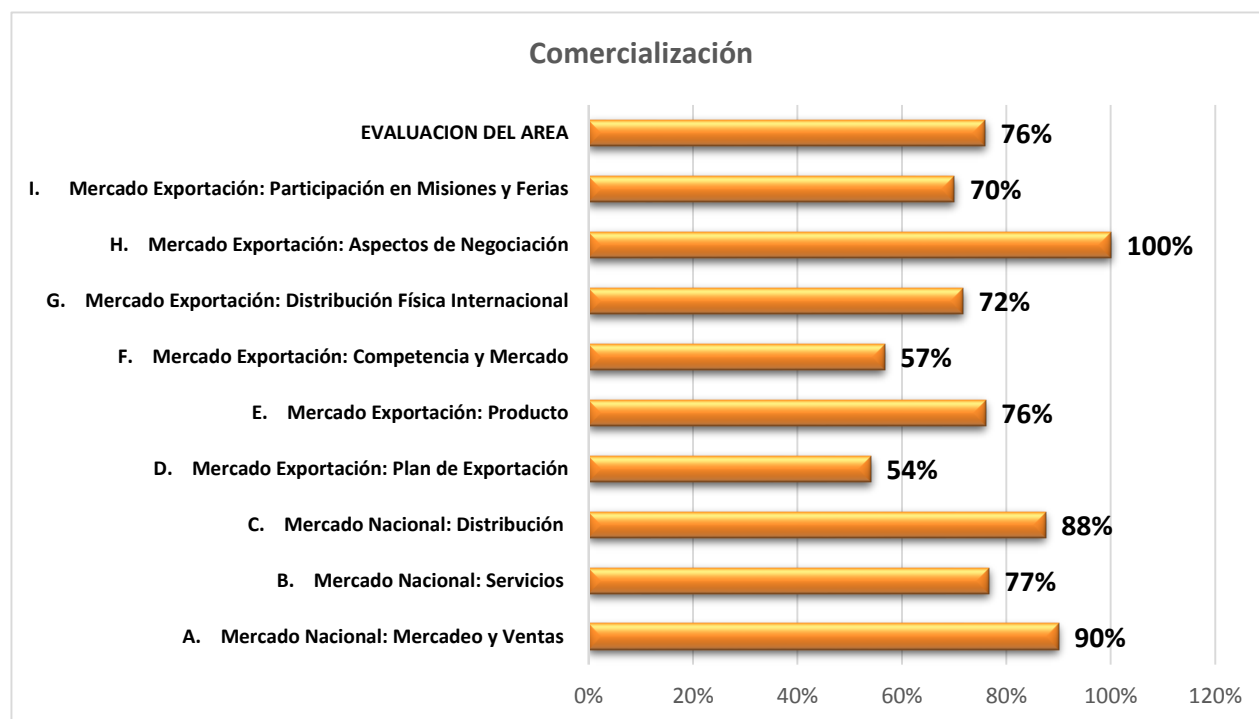
4. Comercialización

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.6) obtenidos del instrumento aplicado, para el área de comercialización de la empresa Calhidra de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.15.

Tabla 4.6 Comercialización

4. COMERCIALIZACION	EVALUACION
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	90%
B. Mercado Nacional: Servicios	77%
C. Mercado Nacional: Distribución	88%
D. Mercado Exportación: Plan de Exportación	54%
E. Mercado Exportación: Producto	76%
F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado	57%
G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional	72%
H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación	100%
I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias	70%
EVALUACION DEL AREA	76%

Gráfica 4.15 Comercialización de Calhidra de Sonora



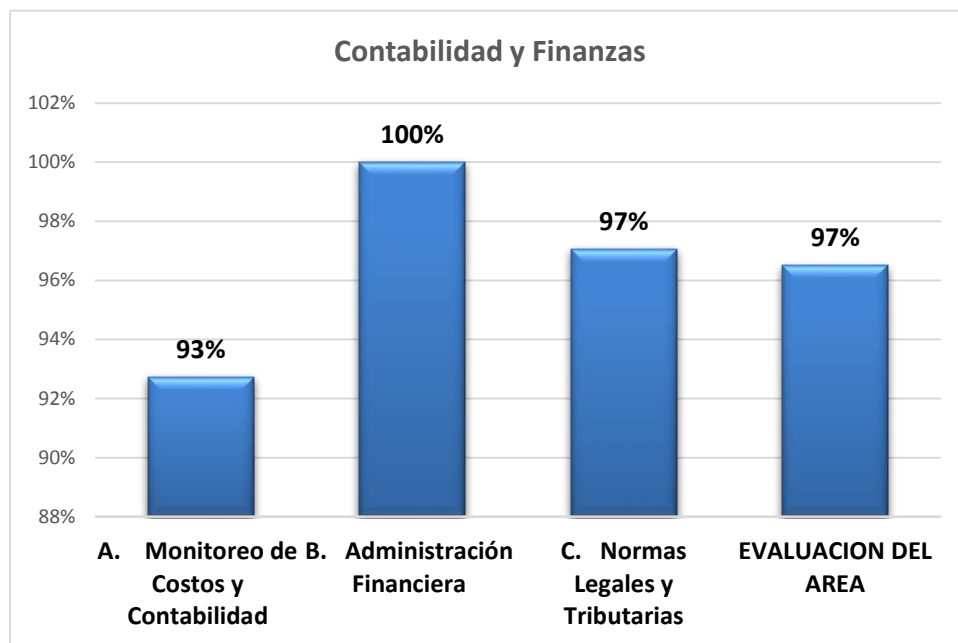
5. Contabilidad y finanzas

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.7) obtenidos del instrumento aplicado, para el área de contabilidad de la empresa Calhidra de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.16.

Tabla 4.7 Contabilidad y Finanzas

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	EVALUACION
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	93%
B. Administración Financiera	100%
C. Normas Legales y Tributarias	97%
EVALUACION DEL AREA	97%

Gráfica 4.16 Contabilidad y Finanzas de Calhidra de Sonora



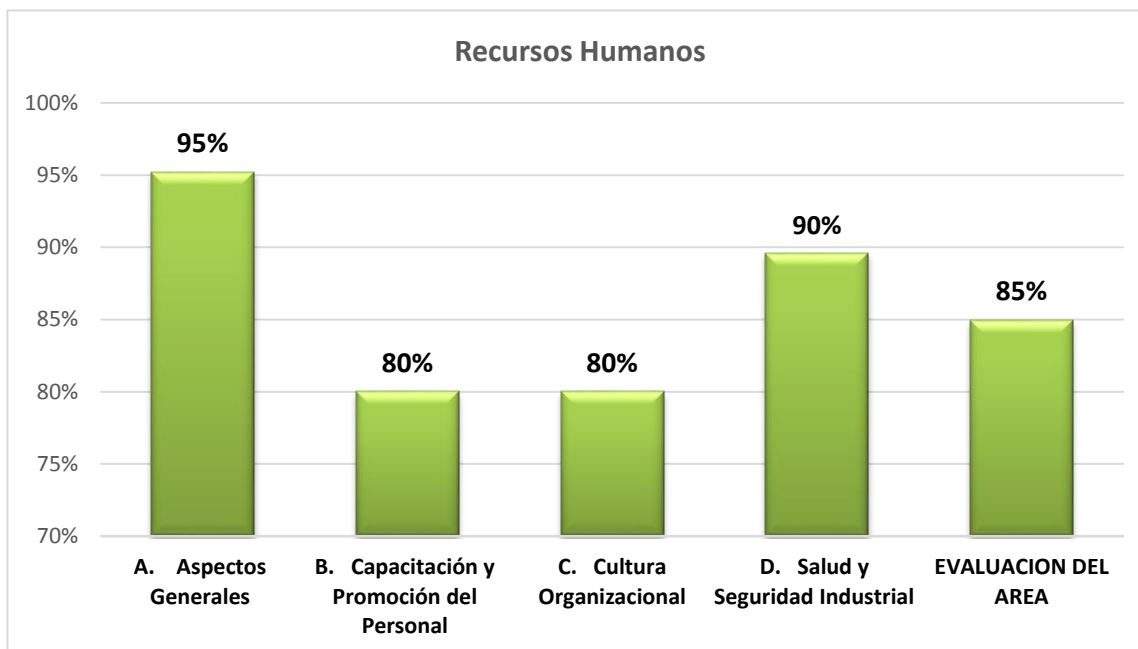
6. Recursos humanos

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.8) obtenidos del instrumento aplicado, para el área de recursos humanos de la empresa Calhidra de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.17.

Tabla 4.8 Recursos humanos

6. RECURSOS HUMANOS	EVALUACION
A. Aspectos Generales	95%
B. Capacitación y Promoción del Personal	80%
C. Cultura Organizacional	80%
D. Salud y Seguridad Industrial	90%
EVALUACION DEL AREA	85%

Gráfica 4.17 Recursos humanos de Calhidra de Sonora



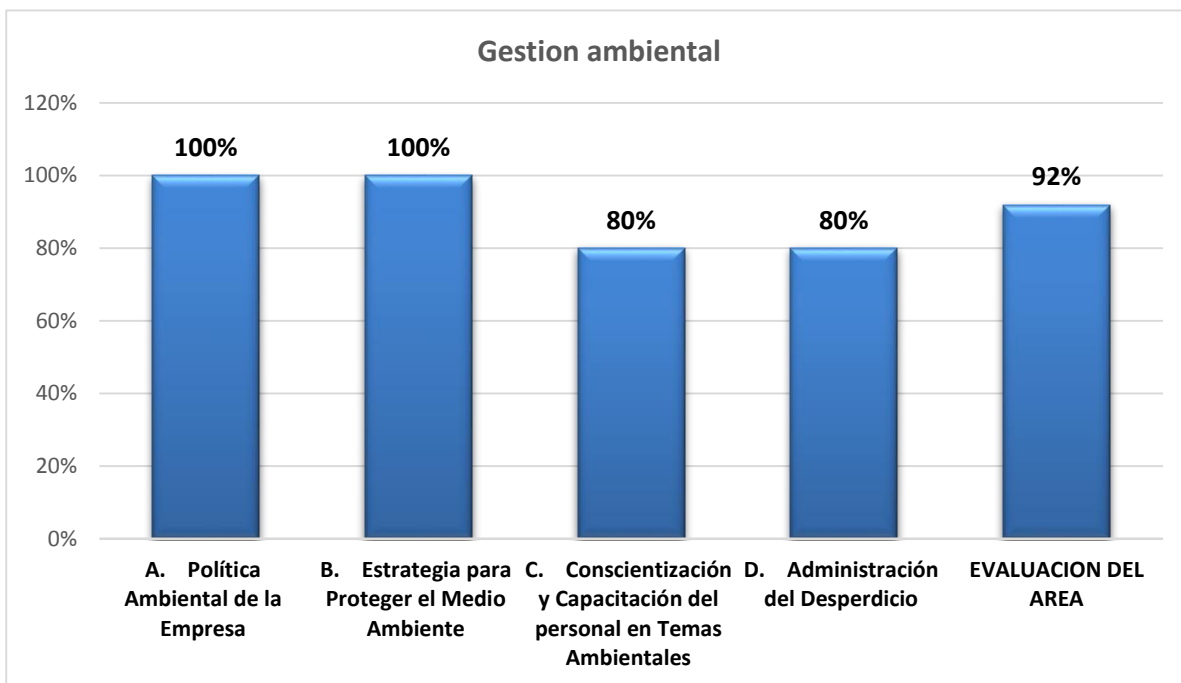
7. Gestión ambiental

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.9) obtenidos del instrumento para el área de gestión ambiental de la empresa Calhidra de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.17.

Tabla 4.9 Gestión ambiental

7. GESTION AMBIENTAL	EVALUACION
A. Política Ambiental de la Empresa	100%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	100%
C. Concientización y Capacitación del personal en temas ambientales	80%
D. Administración del Desperdicio	80%
EVALUACION DEL AREA	92%

Gráfica 4.18 Gestión ambiental de Calhidra de Sonora



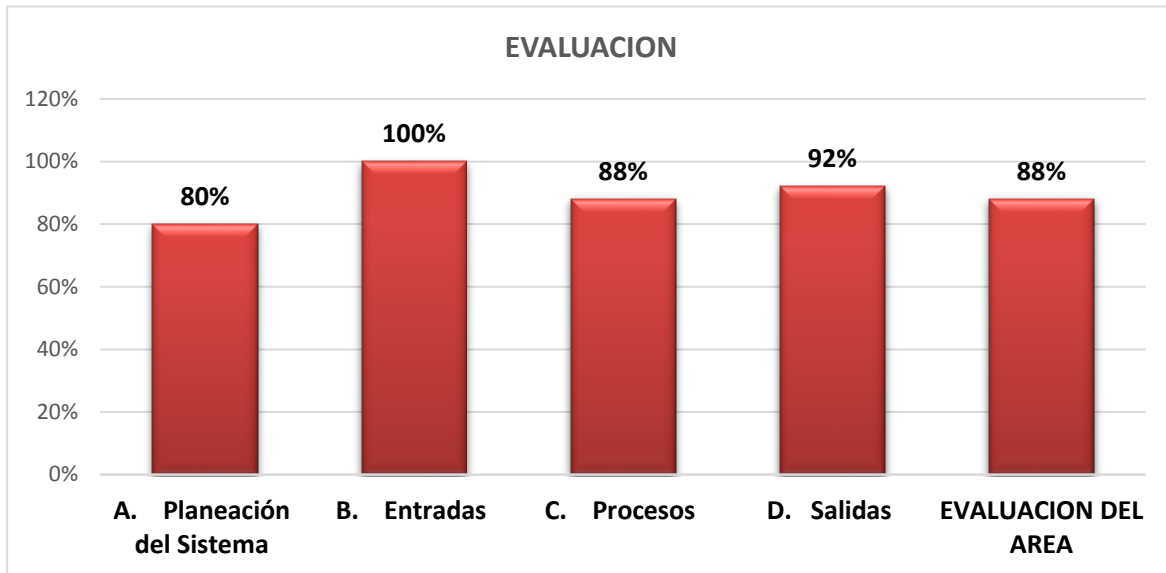
8. Sistemas de información

A continuación se muestran los resultados (ver tabla 4.10) obtenidos del instrumento aplicado, para el área de sistemas de información de la empresa Calhidra de Sonora; posteriormente también se observan los resultados en la gráfica 4.18.

Tabla 4.10 Sistemas de información

8. SISTEMAS DE INFORMACION	EVALUACION
A. Planeación del Sistema	80%
B. Entradas	100%
C. Procesos	88%
D. Salidas	92%
EVALUACION DEL AREA	88%

Gráfica 4.19 Sistemas de información en Calhida de Sonora

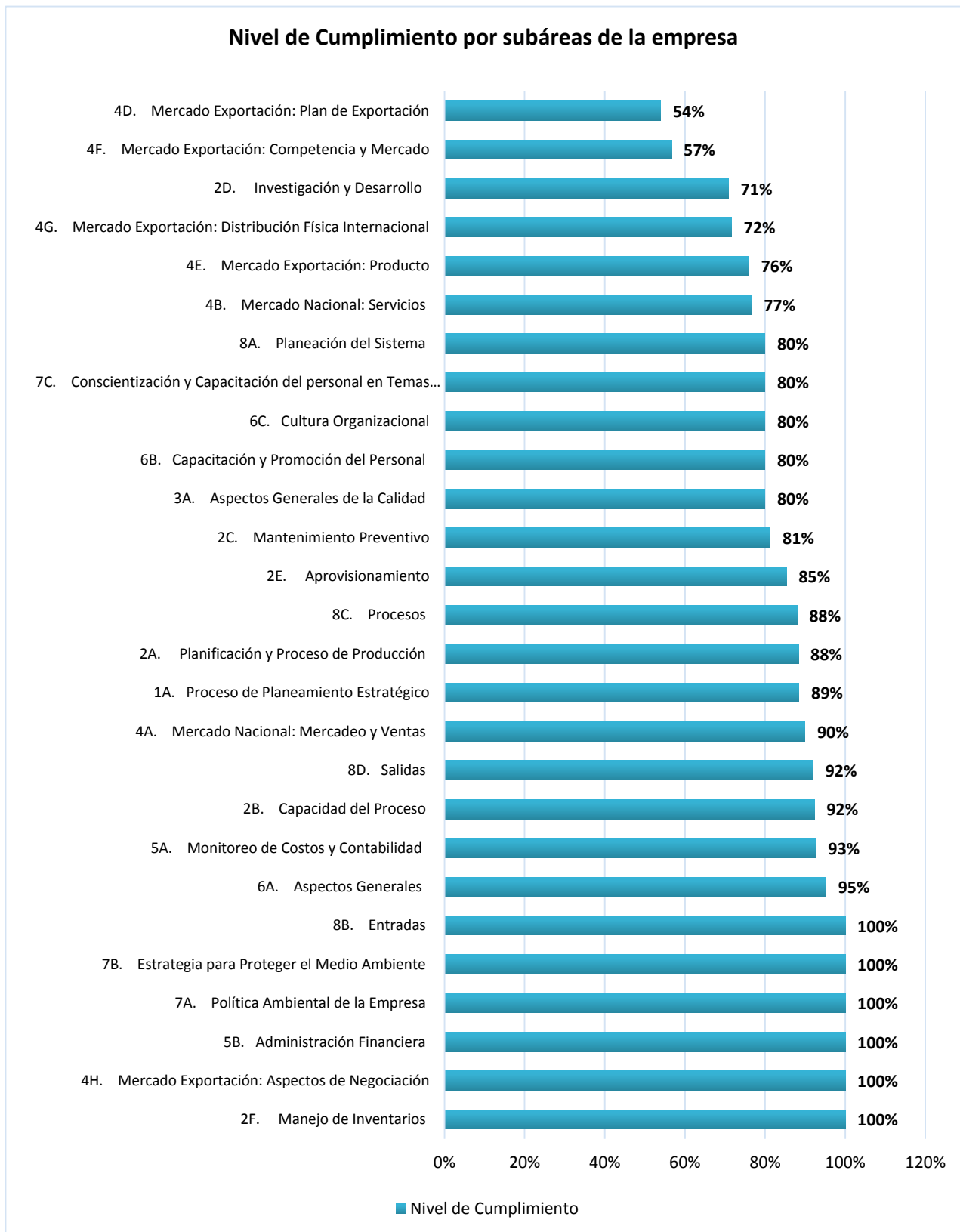


Continuando con la presentación de resultados del cuestionario del BID aplicado a la empresa, la gráfica 4.20 muestra un panorama general de las subáreas de los 8 pilares de la competitividad para dicho instrumento. Mediante esta gráfica es posible observar claramente cuáles son las subáreas en las cuales la empresa obtuvo los resultados más bajos hasta los más altos, y de esta manera es sencillo enfocar áreas de oportunidad que puedan ser mejoradas mediante la implementación de una unidad de inteligencia competitiva como propuesta estratégica de la empresa. Para la presentación de la gráfica 4.20 se antepuso un número el cual corresponde a cada pilar competitivo del BID (ver tabla 4.11).

Tabla 4.11 Los 8 pilares del BID

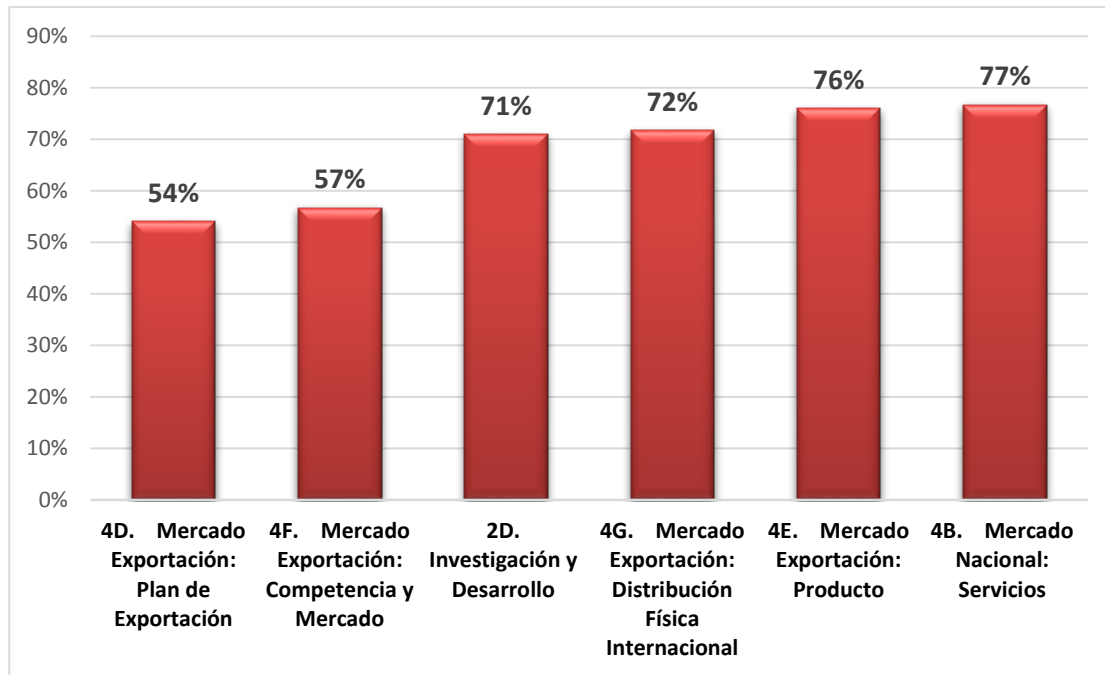
8 PILARES DE LA COMPETITIVIDAD DEL BID	
1.	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
2.	PRODUCCION Y OPERACIONES
3.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
4.	COMERCIALIZACION
5.	CONTABILIDAD Y FINANZAS
6.	RECURSOS HUMANOS
7.	GESTION AMBIENTAL
8.	SISTEMAS DE INFORMACION

Gráfica 4.20 Cumplimiento por subáreas de la empresa Calhidra de Sonora



De acuerdo con la gráfica 4.20 es posible visualizar las subáreas más bajas en cuanto a su nivel competitivo para la empresa Calhidra de Sonora, ese sentido la gráfica 4.21 muestra las subáreas con puntuación menor al 80% de cumplimiento.

Gráfica 4.20 Subáreas con bajo nivel competitivo



De los resultados presentados en la gráfica 4.20 se determina que los áreas competitivas con menor cumplimiento son primeramente y en gran medida el pilar referente a la comercialización de la empresa, después esta en segundo lugar y con solo una subárea (investigación y desarrollo) el área de producción y operaciones.

El siguiente paso en la presentación de resultados es hacer un desglose por ítem de cada una de las mencionadas subáreas con bajo nivel de cumplimiento, esto con el objetivo de poder detectar puntualmente las áreas de oportunidad para la inteligencia competitiva.

A continuación se presentan los resultados por ítem según su subárea con niveles por debajo del 80% de cumplimiento.

- I. **Pilar 2: Producción y operaciones.** Dentro de este pilar la subárea con bajo nivel corresponde a la investigación y desarrollo, en la siguiente tabla 4.12 se muestran cada uno de los ítems evaluados para esta subárea:

Tabla 4.12 Ítems - investigación y desarrollo

Núm. ítem	D. INVESTIGACION Y DESARROLLO	71%
2.16	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	
2.17	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	
2.18	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	
2.19	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	

- II. **Pilar 4: Comercialización.** En este pilar con bajo nivel de cumplimiento competitivo para la empresa Calhidra de Sonora, se desprenden cinco subáreas las cuales integran los promedios más bajos en cuanto su cumplimiento, donde el primero de ellos es:

- 1) 4B. Mercado Nacional: servicios. Los ítems que componen esta subárea se muestran en la tabla 4.13.

Tabla 4.13 Ítems – Mercado nacional: servicios

Núm. ítem	B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS	77%
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	

- 2) 4D. Mercado exportación: plan de exportación Los ítems que componen esta subárea se muestran en la tabla 4.14

Tabla 4.14 Ítems – Mercado exportación: plan de exportación

Núm. Ítem	D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION	54%
4.17	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	
4.18	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	

- 3) 4E. Mercado exportación: producto. Los ítems que componen esta subárea se muestran en la tabla 4.1.

Tabla 4.15 Ítems – Mercado exportación: producto

Núm. Ítem	B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS	77%
4.11	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	
4.12	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	
4.13	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	

- 4) 4F. Mercado de exportación: competencia y mercado. Los ítems que componen esta subárea se muestran en la tabla 4.16

Tabla 4.16 Ítems- Mercado de exportación: competencia y mercado

Núm. Ítem	F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO	57%
4.22	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	
4.23	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	
4.24	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	
4.25	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	
4.26	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	

5) 4G. Mercado exportación: Distribución física internacional. Los ítems que componen esta subárea se muestran en la tabla 4.17

Tabla 4.17 Mercado exportación: Distribución física internacional

Núm. Ítem	G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL	72%
4.27	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	
4.28	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	
4.29	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	

4.3 Resultado Tercera fase: Análisis del entorno competitivo de la empresa Calhidra de Sonora.

Como ha quedado planteado en el apartado de la metodología de esta tercera fase de la investigación, para determinar el entorno competitivo de la empresa se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter tratado en la parte del marco teórico de esta investigación. A continuación se muestra de una manera descriptiva y grafica las cinco fuerzas competitivas que actúan sobre el mercado de la cal para minería de la empresa Calhidra de sonora:

1) **Rivalidad entre competidores.** De acuerdo a la situación del mercado actual se determina que la rivalidad es media en base a los siguientes puntos:

- **La demanda del comprador crece con rapidez.** Actualmente el mercado de la minería en Sonora, Baja California y Chihuahua que son los estados que principalmente atiende la empresa se encuentra en crecimiento, esto a pesar de las alzas en los precios de los combustibles a inicios de este año 2017. Según fuentes del clúster minero² de sonora el mercado de la minería aporta el 17 % del PIB en el Estado de Sonora. Por lo anterior y dado a que los volúmenes de venta de la cal para minería se siguen sosteniendo altos, (mayores al 80% de la venta de todos los diferentes productos comercializados) actualmente existe una sobre demanda de la cal para minería, y esto a su vez se ve reflejado en la producción a tope en la que actualmente operan los procesos de fabricación de la cal en la empresa Calhidra de Sonora.
- **Los costos del cambio de marca son altos para el comprador.** Como ya se explicó en el planteamiento de la presente investigación el más cercano competidor de la empresa Calhidra de Sonora se encuentra a poco más de 1533 km de distancia situado en la ciudad Monclova, Coahuila;

² <http://www.clusterminerosonora.com.mx/boletin.php>

por esta razón las empresas mineras requerirían pagar altos costos de transportación del material si cambiaran de empresa proveedora de cal. Lo anterior se puede constatar dado que solo una compañía minera del resto de los clientes de la región tiene como proveedor a la empresa “Rebasa” (único actual competidor de Calhidra de Sonora).

- **Los productos están muy diferenciados y la lealtad de los clientes es alta.** La cal que comercializa la empresa en general cumple con los requisitos de calidad para sus clientes, además años de experiencia en los procesos y atención directa al cliente han hecho vínculos de lealtad entre las empresas mineras regionales con Calhidra de Sonora. Actualmente el producto se diferencia por su calidad aceptable y bajos costos de transportación en comparación de la competencia.

- **Las ventas se concentran entre un solo vendedor.** La principal fortaleza que propicia el auge de la empresa es debido en gran manera a que es prácticamente el único vendedor de cal para el proceso de la minería en la región norte del país, por lo que se puede decir que los compradores mineros no tienen otra opción viable más que la de Calhidra de Sonora.

- **Ventaja de la competencia.** Es importante recalcar que la empresa Rebasa tiene una gran desventaja que es la distancia en la cual se encuentran sus clientes potenciales, pero por otro lado, ofrecen productos de mayor calidad que Calhidra de Sonora lo que representó para la empresa la pérdida de un cliente muy cercano debido a que este prefirió calidad en el producto a costa de los altos costos de transportación. Se sabe que a mayor calidad en el producto de la cal para minería genera mayor rendimiento en el proceso de obtención del oro.

2) Nuevos competidores. De acuerdo a la situación actual para el mercado de la minería se determina que la rivalidad es muy débil en base a los siguientes puntos:

- **Fuertes economías de escala.** La empresa Calhidra de Sonora pertenece al Grupo Calidra líder en el mercado de la cal en México y con presencia en países como Honduras, Colombia, Perú y Argentina, así mismo, el Grupo Calidra cuenta con 100 años de experiencia por lo que se consolida como un grupo fuerte y que representa una barrera de entrada difícil de vencer.
- **Ventajas significativas en costos basadas en experiencia.** La empresa Calhidra de Sonora gracias a su eficiente administración y operación actualmente es la empresa más rentable del Grupo Calidra debido a sus bajos costos de producción y altos volúmenes de ventas.
- **Fuerte diferenciación de producto y lealtad a su marca.** Como bien se mencionó antes la diferenciación del producto se debe en gran medida a la logística de entrega oportuna y con bajos costos de transporte en comparación con la competencia, además de su calidad aceptable. De igual manera la experiencia de en la producción de la cal dan seguridad y confianza a los clientes del mercado.
- **Importantes requerimientos de capital.** No cabe duda que para que un nuevo competidor o competidores se establezcan en el región en la que se encuentra Calhidra de Sonora, se requiere de una gran inversión para instalar una planta de producción de cal que pueda hacer competencia a la capacidad instalada en Calhidra de Sonora quien surte a aproximadamente 800 toneladas mensuales solo de cal para minería.
- **Escasos yacimientos.** Para producir cal se requiere piedra caliza de alta calidad como materia prima, si bien el Estado de Sonora es altamente minero, no es rico en yacimientos geológicos de piedra caliza con las características adecuadas para la fabricación eficiente de la cal.

- En este sentido la empresa Calhidra de Sonora cuenta con el yacimiento de más baja calidad respecto a otras plantas del Grupo Calhidra, lo cual representa una gran debilidad ya que difícilmente se puede producir cal con altos niveles de calidad.

3) Productos sustitutos. De acuerdo a la situación actual para el mercado de la minería, se determina que la fuerza competitiva que representa los productos sustitutos es débil debido a que en la actualidad la cal viva es el insumo más económico y eficiente para el proceso de lixiviación del oro (proceso para la producción del oro).

En la industria química si existen otros productos que pudieran sustituir a la cal viva, pero se sabe que sus costos son muy altos y que además tienen un muy bajo rendimiento en comparación de la cal, por lo cual, actualmente no son usados en la minería; además que las características químicas de la cal lo vuelven un elemento imprescindible dentro de los procesos de los clientes mineros.

4) Poder de negociación de los proveedores. Dado a las condiciones de la industria de la cal y de operaciones en el proceso de producción, se determina que el poder de negociación de los proveedores es débil de acuerdo a los siguientes puntos:

- **Insumos.** Para la producción de cal, los principales insumos son: la piedra caliza, combustibles, (pet coke o gas natural); la piedra es abastecida por la cantera de la empresa Calhidra de Sonora, por lo que los costos de este insumo son realmente bajos. El pet coke es un derivado del petróleo el cual es mucho más barato que el gas natural y muy comercial, por lo que los hornos de producción de cal tienen la ventaja de calcinar con hasta el 100% de pet coke como combustible, sin embargo para el gas natural solo se cuenta con un proveedor y su costo es alto, debido a que el gas proviene de Estados Unidos y es distribuido por una empresa local ("Gas Natural").

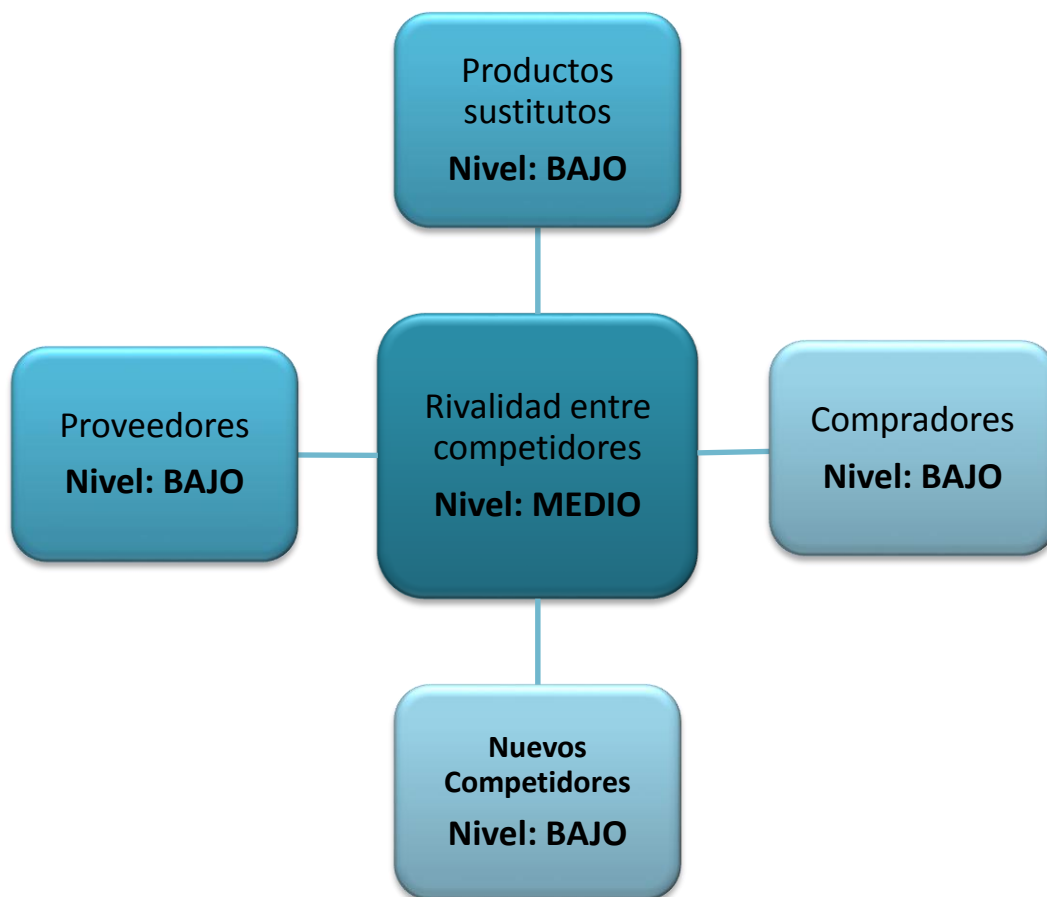
- **Refaccionamiento.** Respecto a los proveedores de refacciones y equipos a la planta de Calhidra de Sonora, se cuenta con un gran abanico de opciones ya sea locales, nacionales y extranjeros; en este sentido la empresa tiene la facilidad de buscar y decidir ya sea por precios y/o calidad en los productos ofertados.
- **Contratistas.** De igual manera, así como el refaccionamiento la empresa Calhidra de sonora establece las condiciones para que los contratistas puedan acceder a ofrecer sus servicios, en este punto, también la empresa cuenta con un gran abanico de posibilidades de elección de contratistas regionales, nacionales o extranjeros.

5) El poder de los compradores. En base al comportamiento de los últimos 10 años de los clientes mineros de Calhidra de Sonora se puede determinar que tiene un bajo poder competitivo de acuerdo a los siguientes puntos:

- **Los costos para cambiar a marcas competidoras o sustitutas son altos.** Como ya se ha comentado, para la industria minera cambiar a Calhidra como proveedor de cal para sus procesos de producción del oro generaría un alto costo por la lejanía en la que se encuentra la empresa competidora Rebasea.
- **Los productos de los vendedores están diferenciados.** La calidad y servicio que ofrece la empresa Calhidra de Sonora actualmente satisface la demanda de sus clientes.
- **La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores.** Actualmente la demanda de cal viva se ha incrementado por lo que los compradores también se encuentran encadenados a requerir cal de la empresa Calhidra de Sonora.
- **Los compradores no son muy sensibles al precio.** En este sentido la empresa Calhidra tiene una gran ventaja ya que puede incrementar sus precios sabiendo que los clientes tienen que comprar la cal a cualquier precio ya que para ellos es imprescindible en sus procesos tenerlo en tiempo y en forma.

Finalmente en la figura 4.1 se visualiza el esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter con cada uno de los niveles de sus fuerzas competitivas que actúan en el mercado de la industria de la cal para minería utilizada en el proceso de obtención del oro. Por lo anterior, se puede afirmar que el nivel competitivo que actualmente posee la empresa Calhidra de Sonora es muy alto, puesto que las fuerzas competitivas que inciden en su mercado principal son en general débiles. Este resultado se puede correlacionar con el nivel sobresaliente de competitividad de la empresa obtenido del instrumento del BID, y se puede decir que los resultados concuerdan.

Figura 4.1 Entorno competitivo de la empresa Calhidra de Sonora el mercado de la cal para minería



Fuente: Elaboración propia adaptado de Porter (1982)

4.4 Resultados Cuarta fase: Propuesta de modelo de aplicación de IC para la empresa Calhida de Sonora

4.4.1 Justificaciones del modelo aplicación de IC.

Como última fase en el diseño de esta investigación está la propuesta final de un modelo de aplicación de inteligencia competitiva, esto con base al respaldo del marco teórico de y a los resultados presentados en las fases anteriores de la investigación. De esta manera, los puntos estructurales que se utilizaron para sustentar el diseño de una unidad de inteligencia competitiva para la empresa Calhida de Sonora son:

- Marco teórico de la investigación.
- Estudio de las prácticas de planeación estratégica relacionadas con la inteligencia competitiva en la empresa Calhida de Sonora.
- Estudio de la competitividad de la empresa Calhida de Sonora.
- Entorno competitivo de la empresa Calhida de Sonora.

Citando de nuevo a Villarroel et. al (2015) mencionan que “la capacidad de cualquier institución para innovar estará cada vez más estrechamente relacionada con la calidad de la interacción con el entorno en que está inmersa”. Esto significa que la información del entorno interno y externo para una empresa tiene relación directa con la capacidad de innovación y como consecuencia al mejoramiento de las ventajas competitivas en pro de la competitividad de una organización.

Si se preguntara, ¿Por qué establecer una unidad de inteligencia competitiva en la planta de Calhida de Sonora?, la respuestas o los argumentos se pueden encontrar desde el inicio de la documentación de esta investigación que ha demostrado la relación de la inteligencia competitiva con la planeación estratégica para elevar los niveles de competitividad empresarial. Sin embargo para fines prácticos, a continuación se muestran puntos relevantes que justifican la propuesta de dicha unidad:

1. Justificación Teórica.

En el marco teórico se describe ampliamente a la inteligencia competitiva desde sus orígenes, fundamentos, aplicaciones, casos de estudio y beneficios en pro de la competitividad de las organizaciones; todas estas bases teóricas conforman los cimientos para diseñar una unidad de inteligencia competitiva en la empresa Calhidra de Sonora, que permita elevar su nivel competitivo actual. De esta forma en los siguientes incisos se plasman los puntos relevantes que se deben conocer y establecer como cimiento teórico de la unidad de IC en Calhidra de Sonora:

- a) **Definición de inteligencia competitiva.** La IC se refiere a “un proceso o práctica que produce y difunde inteligencia procesable, por medio de la planificación, recolección ética y legal, procesado y análisis de información, del entorno competitivo interno y externo, con el fin de ayudar a los responsables en la toma de decisiones y de proporcionar ventajas competitivas a la empresa”.
- b) **Definición de unidad de inteligencia competitiva.** De acuerdo con el marco teórico de la investigación la unidad de inteligencia competitiva también es conocida como grupo o departamento de inteligencia, el cual comúnmente en las organizaciones está conformado entre dos a seis personas quienes llevan a cabo el proceso de inteligencia competitiva para beneficio directo de los niveles estratégicos de una organización especialmente las áreas directivas y gerenciales. Las unidades están coordinadas con las necesidades de información de la empresa por lo que siempre deben estar en constante comunicación y retroalimentación con sus clientes internos (directivos, gerentes, coordinadores, etc.).
- c) **Los objetivos de la unidad de inteligencia competitiva.** Los objetivos según Pellissier y Nenzhelele (2013) son proporcionar información para ayudar a la empresa a la toma de decisiones que generen ventajas competitivas. Igualmente,

estos autores citan a: Cucui (2009), Peltoniemi y Vuori (2008) y a Wright et al. (2009) quienes aportan algunos objetivos de la IC como son:

- Mejorar la competitividad de la empresa.
- Predecir, con un alto nivel de confianza, las evoluciones y acciones de los competidores del entorno empresarial.
- Conocer los requerimientos del cliente.
- Ser una herramienta de apoyo en la toma de decisiones estratégicas.
- Detectar oportunidades y amenazas.
- Tratamiento y análisis de datos e información para producir conocimiento.
- Colaborar con información para realizar estrategias de marketing.
- Disminuir el tiempo de respuesta a las urgencias del entorno competitivo.

Aparte de los puntos anteriores referentes a los objetivos de la IC, también se encontró que el campo de acción de la inteligencia competitiva es muy amplio por lo que también en materia tecnológica la inteligencia competitiva está presente y puede ser aplicada para obtener información de inteligencia acerca de nuevas tecnologías, nuevos procesos, innovación y hasta nuevos mercados; todo depende del sentido estratégico que se desee direccionar para las actividades de la unidad de inteligencia competitiva.

Dentro del marco teórico de esta investigación fue posible encontrar casos de éxito de aplicaciones reales de inteligencia competitiva en el mundo, y respecto a esto, Velarde (2011) informa que “al menos 50 de las principales empresas suecas, incluyendo L.M. Ericsson, Volvo y ABB, cuentan con unidades de inteligencia altamente exitosas”; otro dato que apunta este autor es que “a nivel empresarial, existen marcas multinacionales reconocidas por su liderazgo en Inteligencia Competitiva, tales como 3M, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, L’Oreal, Motorola, Nestlé y Procter & Gamble”.

Por otro lado en España se puede encontrar un gran avance de aplicación de unidades de inteligencia competitiva que actualmente están rindiendo frutos de éxito, tal es el caso de empresas farmacéuticas mencionadas en Tenna y Comai (2004) donde expone en base a una investigación las practicas que realizan las unidades de inteligencia competitiva de esas empresas.

De igual manera Tenna y Comai (2006) refieren otro ejemplo de aplicación práctica de la inteligencia competitiva es el caso del Instituto Mexicano del Petróleo donde se implementó un grupo de Inteligencia Tecnológica; y referente a este caso los autores Tenna y Comai (2004) concluyen que las labores de inteligencia tecnológica están directamente relacionadas o vinculadas con la innovación y la facilitación del aprendizaje en el trabajo.

2) Justificación práctica. La justificación práctica se fundamenta mediante la aplicación de las 3 primeras fases de la investigación y de los respectivos resultados obtenidos (ver capítulos 3 y 4), de esta manera, a continuación se muestran los argumentos para justificar una unidad de inteligencia competitiva en Calhidra de Sonora en base a los resultados de los instrumentos y modelos referidos:

a) Estudio de las prácticas relacionadas con la IC en Calhidra de Sonora. Hablando en sentido figurado, para edificar una estructura primero se debe conocer el terreno en donde se planea realizar la construcción, de igual manera en este caso, para poder hacer una propuesta de unidad de inteligencia competitiva primero se realizó un diagnóstico de las prácticas en materia de planeación estratégica que llevan a cabo los niveles directivos y gerenciales de la empresa Calhidra de Sonora. El instrumento aplicado fue diseñado especialmente para relacionar la inteligencia con la planeación estratégica de la empresa, y al mismo tiempo para conocer la opinión de los líderes acerca de apoyar una posible propuesta de IC, por lo que el resultado fue favorable. A continuación se argumenta la justificación de la propuesta de unidad de inteligencia en Calhidra de Sonora por cada proceso de utilizado por la IC:

- **Planeación.** Los resultados acerca de la planeación estratégica de la empresa y que se relaciona con la planeación del proceso de IC muestran que: en general la empresa tiene un muy buen enfoque competitivo del entorno al momento de realizar su planeación estratégica puesto que cumple con el 98 % de los puntos evaluados para esta primera etapa de la IC. Cabe mencionar que los puntos que obtuvieron un 100 % de cumplimiento fueron:

La importancia a la planeación, importancia a factores externos, enfoque en la misión y visión, innovación en ámbitos competitivos y externos, y la planeación para la búsqueda de información; sin embargo la atención a factores externos resultó con el 90% de cumplimiento y la importancia a la innovación respecto a los productos comercializados resultó en un 95% de cumplimiento.

Por lo anterior se determina que el proceso de planeación de la inteligencia competitiva y estratégica en la empresa Calhidra de Sonora se encuentra preparado para la aplicación de una unidad de inteligencia competitiva ya que tiene que los fundamentos de planeación estratégica presentes. Sin embargo la unidad de inteligencia deberá poner atención en los factores externos de la empresa y en la innovación de los productos comercializados ya que son puntos en los cuáles el nivel de cumplimiento resulto bajo (90 y 95% respectivamente).

- **Búsqueda de información.** El proceso de búsqueda de información es de suma importancia para el proceso de la inteligencia competitiva y en este sentido los resultados obtenidos acerca de la búsqueda de información en la empresa Calhidra de Sonora no fueron del todo favorables, pero si es una gran área de oportunidad para la propuesta de inteligencia competitiva, respecto a lo anterior en la gráfica 4.3 es posible observar lo siguiente:

- 75% de cumplimiento respecto a la existencia de una unidad de inteligencia competitiva en la empresa, lo que quiere decir y de acuerdo a los comentarios en los cuestionarios, que no existe en si una unidad o grupos dedicados 100% a la búsqueda de información competitiva.
 - 75% cumplimiento respecto a si la información que reúne la empresa es suficiente para realizar estrategias competitivas.
 - Con el 60% de cumplimiento se puede afirmar que no existen procedimientos para el seguimiento de las amenazas de la empresa.
 - Respecto a las fuentes de información que la empresa utiliza (ver tabla 4.1) el resultado indica que son las adecuadas, pero es posible ampliarlas y explotarlas mejor mediante la aplicación de la inteligencia competitiva para obtener más información, precisa y relevante para la toma de decisiones o planeaciones estratégicas.
- **Resguardo y clasificación de información.** Para esta parte del proceso de la inteligencia competitiva en la empresa Calhidra de Sonora claramente se observa (ver gráfica 4.5) que en la empresa los miembros directivos y gerenciales de la empresa no tienen un sistema para el resguardo y clasificación de información competitiva; por lo que justifica la implementación de una unidad de inteligencia competitiva en la empresa que ayude solventar este proceso.
 - **Análisis y generación de inteligencia.** Respecto a esta parte del proceso de IC y mediante los resultados obtenidos en la gráfica 4.6 se puede fundamentar que la información que actualmente reúne la empresa es insuficiente para desarrollar las herramientas de análisis estratégico que son utilizadas en la empresa como lo son principalmente el FODA y el Benchmarking.

Además los resultados informan que los directivos y gerentes consideran conveniente la información de inteligencia y apoyarían una propuesta de inteligencia competitiva para la empresa Calhidra de Sonora.

- **Difusión.** La difusión de información de carácter estratégico o competitivo que se lleva a cabo en la empresa Calhidra de Sonora se lleva a cabo mediante reuniones directivas mensuales y semestrales para información de resultados, revisión de objetivos y cumplimiento a metas, o si existe alguna amenaza del entorno o cambios en las decisiones operativas de la empresa.

En base a lo anterior, se justifica la propuesta de inteligencia competitiva en Calhidra de Sonora debido las reuniones directivas son un medio empleado por la inteligencia competitiva, sin embargo se pudiera hacer uso de otros medios para la difusión de información de inteligencia.

- **Toma de decisiones.** De acuerdo a los resultados de la gráfica 4.8, los niveles gerenciales de la empresa afirman que para replantear o mantener estrategias competitivas toman en cuenta la información del entorno externo de la empresa, así como también, cuentan con mecanismos para evaluar los resultados de la planeación estratégica.

Por lo anterior, se determina que la empresa Calhidra de Sonora se encuentra preparada en esta parte del proceso de la IC y a su vez, una unidad de inteligencia competitiva aportaría información de inteligencia de acuerdo a los lineamientos estratégicos para mejorar la toma de decisiones y que estas sean mayormente eficaces para el éxito de la empresa.

- **Retroalimentación.** El resultado obtenido en la gráfica 4.9 demuestra que en la empresa Calhidra de Sonora el proceso de retroalimentación no es del todo oportuno ni totalmente eficiente, dado que se obtuvo un nivel del 80% de cumplimiento, por lo que, una unidad de inteligencia competitiva permitiría mejorar las condiciones de la retroalimentación entre los encargados de llevar las labores de inteligencia y los usuarios finales de dicha información para facilitar su visión estratégica y toma de decisiones.

b) Medición de la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora. Mediante el instrumento del BID para la medición de la competitividad empresarial en ocho áreas o pilares competitivos, se midió la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora y se obtuvo así el mapa competitivo actual que será de gran importancia para la planeación estratégica de la empresa. Y además se detectaron áreas de oportunidad en las cuales el nivel de cumplimiento resultó por debajo del 80 %, es por ello, que se propone que mediante la aplicación de la inteligencia competitiva se podrían elevar los niveles de cumplimiento en cada uno de esos puntos bajos y así poder elevar la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora. Los resultados de la aplicación del instrumento desarrollado por el BID determinan que en general la empresa Calhidra de Sonora se encuentra en un nivel de competitividad sobresaliente con el 86% de cumplimiento en sus ocho pilares del instrumento aplicado.

Sin embargo, para efectos de la justificación de una unidad de inteligencia competitiva en la empresa, mediante los resultados del instrumento aplicado (cuestionario del BID) es posible observar que el área de comercialización es el segmento con las mayores áreas de oportunidad o de mejora (ver resultados en grafica 4.11, y en tablas de la 4.12 a la 4.14), por lo que, la aplicación de una unidad de inteligencia competitiva podría enfocarse en este pilar comercial para establecer directrices con miras de generar inteligencia competitiva que pueda ser útil a la empresa y así mejorar el área o pilar mencionado; y de igual manera, la inteligencia competitiva contribuiría a la empresa a mantener sus ventajas competitivas según muestran los resultados del “BID” (ver capítulo 4.2).

Otro elemento que justifica la propuesta de la unidad de inteligencia competitiva es el resultado obtenido en la subárea de investigación y desarrollo del pilar producción operaciones donde el resultado fue muy bajo con el 71% (ver tabla 4.12). Los resultados de esta subárea determinan que no se lleva a cabo un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción, y que tampoco existe un programa detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de los procesos.

c) Análisis del entorno de la empresa Calhidra de Sonora. Conocer y determinar el entorno competitivo de la empresa contribuye a la justificación de una unidad de inteligencia competitiva en la empresa, puesto que los resultados indican que las fuerzas que actúan son en general débiles en el mercado de la cal para minería.

Sin embargo la competencia está latente y en cualquier momento pudiera lanzar estrategias competitivas para poder vencer las barreras de entrada y así ganar clientes, por lo que, una unidad de inteligencia competitiva estaría vigilando el entorno competitivo y viendo la posibilidad de buscar nuevos mercados o áreas de oportunidad fuera del mercado de la minería ya que se sabe que no hay una certeza de que el auge minero sea para por siempre.

4.4.2 Estructura del modelo aplicación de IC.

Después de haber explicado detalladamente los puntos que justifican la propuesta de la unidad de inteligencia competitiva en la empresa Calhidra de Sonora, el siguiente paso es estructurar una primera propuesta para dicha unidad. La unidad de inteligencia competitiva para la empresa está estructurada de la siguiente manera:

I. Misión

Ser una herramienta de apoyo en la planeación estratégica y toma de decisiones de la Organización mediante la generación y difusión de información de inteligencia competitiva, todo bajo un proceso ético y sistematizado alineado a las necesidades de la empresa Calhidra de Sonora.

II. Visión

Ser una pieza clave en la planeación estratégica de la empresa Calhidra de Sonora, así como ser la fuente más importante de información de inteligencia para todos sus usuarios; y expandir unidades de inteligencia a niveles corporativos que permitan contribuir a mejorar la competitividad de todo Grupo Calidra.

III. Objetivos

De acuerdo al marco teórico de la investigación y a los resultados obtenidos de la metodología de investigación aplicada, los objetivos estratégicos iniciales propuestos para la Unidad de Inteligencia Competitiva en la empresa Calhidra de Sonora son:

- 1) Apoyar a la dirección estratégica, al trabajo de alta dirección y gerencial de la empresa en la toma de decisiones para mejorarla competitividad de la empresa.
- 2) Anticiparse a las amenazas del entorno externo
- 3) Analizar a la competencia, sus productos y alcances.
- 4) Aportar información de inteligencia para generar alternativas de negocio distintas al mercado de la cal para minería, para que la empresa esté preparada competitivamente cuando el auge minero decrezca.
- 5) Aportar información de inteligencia para mejorar la competitividad de los productos que comercializa la empresa, distintos a la cal para minería.
- 6) Generar información de inteligencia respecto a empresas exitosas a nivel mundial en el mercado de la cal.
- 7) Aportar información de inteligencia útil para revertir los puntos débiles detectados en el mapa de competitividad del “BID” (ver capítulo 4.2)
- 8) Predecir las acciones y evoluciones de los competidores
- 9) Analizar los requerimientos del cliente.
- 10) Detectar oportunidades en el entorno interno y externo.
- 11) Aportar información tecnológica útil para mejora en los procesos productivos de la empresa.

12) Realizar vigilancia tecnológica del entorno para generar inteligencia tecnológica que contribuya a la mejora continua de los procesos y reducciones en los costos de operación.

13) Colaborar con información para realizar estrategias de marketing.

14) Tratamiento y análisis de información para producir conocimiento.

IV. Integración

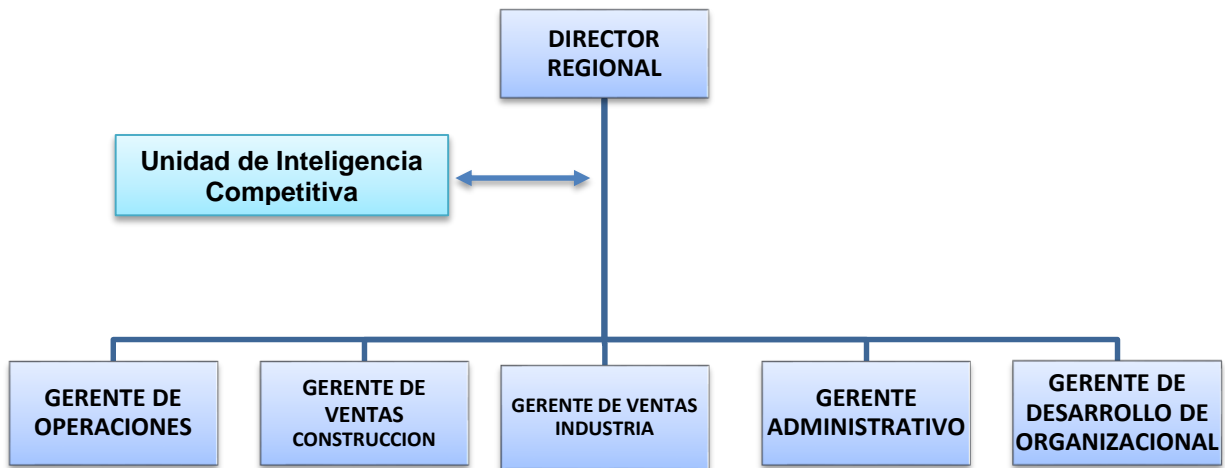
La propuesta inicial para integrar un equipo de inteligencia competitiva en la empresa pretende formar un grupo inicial de 2 personas con las siguientes características:

- Personal de confianza con dos o más años de trabajando en el Grupo Calidra.
- Esté relacionada directamente en el proceso de producción de la empresa.
- Esté relacionada en el área comercial o logística y que tengan trato directo con clientes.
- Demuestren alto nivel de pertenencia y compromiso con la empresa.
- Excelente actitud de servicio.
- Disciplinados, responsables y gusto por la investigación
- Proactivos

Lo anterior se justifica dado que la unidad de inteligencia necesita de personas que cubran el campo comercial, tecnológico y productivo de la empresa para que al realizar el proceso de la inteligencia competitiva tengan claro el funcionamiento de la empresa y puedan generar información de valor competitivo para la empresa.

La unidad de inteligencia competitiva se propone que esté a cargo del Director regional de la empresa Calhidra de Sonora, quién será el encargado de dirigir las “misiones” del equipo de inteligencia alineadas a las necesidades de la empresa producto de las observaciones de las gerencias de la organización. La organización se puede observar en la figura 4.2:

Figura 4.2 Organigrama gerencial de la empresa Calhidra de Sonora con la Unidad de Inteligencia Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar, que el Director y Gerentes son los usuarios directos de la unidad de inteligencia competitiva, porque son ellos quienes recibirán directamente la información; si se decide que la información baje a nivel coordinación o subordinados también serán considerados usuarios de la unidad de inteligencia competitiva.

Por otro lado, como ya se ha citado en el marco teórico de la investigación la unidad de inteligencia competitiva debe ser apoyada por alta dirección y gerencia, pero se debe hacer conciencia y cultura dentro de la organización para que cada uno de los miembros de la empresa estén siempre alertas a cualquier información que pueda ser relevante transmitir a la unidad de inteligencia y esta valore dicha información para decidir si es importante dar seguimiento.

V. Capacitación de la unidad de inteligencia competitiva.

Después de la integración del equipo de trabajo de la inteligencia competitiva, se debe impartir una capacitación tanto a usuarios como a los encargados de generar la inteligencia. La capacitación deberá cubrir los aspectos teóricos del tema, aspectos prácticos de la inteligencia competitiva, aplicaciones, principales herramientas, proceso de la IC y el proceso de activación de la IC, objetivos y alcances, entre otros puntos que se expondrán en los puntos siguientes de esta propuesta.

VI. Infraestructura de la unidad de inteligencia competitiva.

Inicialmente solo se ocupara un lugar de trabajo y equipo de oficina para las dos personas de la unidad. Las herramientas iniciales de trabajo serán computadora personal e internet. A mediano plazo, conforme la unidad de inteligencia competitiva de la empresa genere información competitiva y de valor para la empresa, deberá crear una biblioteca virtual donde se archive y se resguarde la información.

En esta biblioteca virtual la información podrá ser restringida dependiendo de los usuarios a quienes vaya dirigida. Por otro lado también la unidad de inteligencia podrá crear una biblioteca física que contenga libros, documentaciones, revistas, etc. para que esté al alcance de todos los usuarios

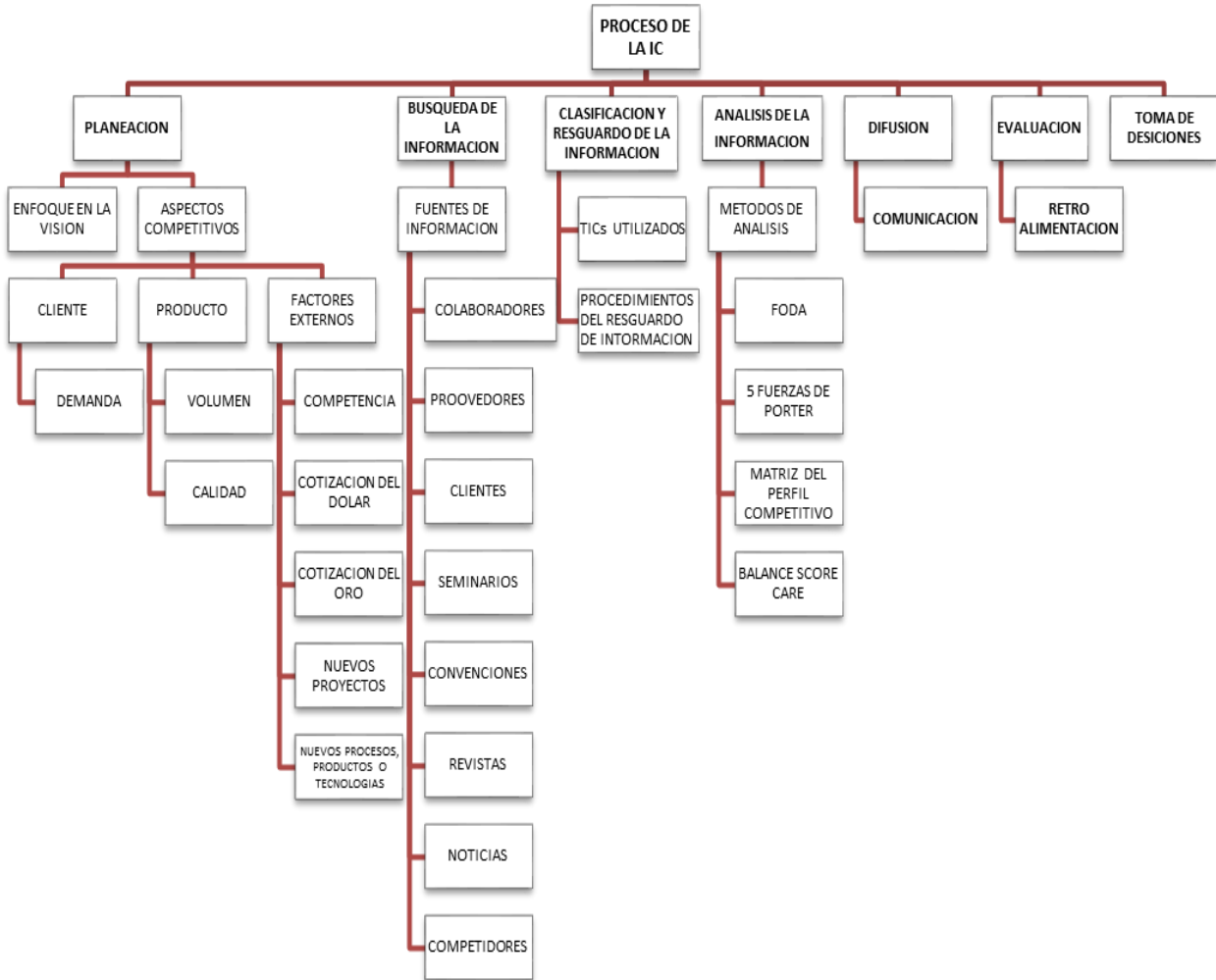
VII. Modelo de la unidad de inteligencia. El modelo de para la unidad de inteligencia competitiva es el siguiente:

Figura 4.3 Proceso principal de IC para Calhida de Sonora



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.4 Esquema del proceso de IC adaptado a Calhida de Sonora



Fuente: Elaboración propia adaptado del proceso de IC propuesto por Pellissier y Nenzhelele (2013).

En la figura 4.4 se detalla de una manera lógica el proceso de IC para Calhida de Sonora y a continuación se describe cada parte del proceso:

1. Planeación: Inicia el proceso de la inteligencia competitiva en donde se planea la dirección y objetivos a perseguir por parte de la unidad de inteligencia, para esta parte del proceso existe una comunicación directa entre el director de la unidad, los gerentes y los miembros de la unidad de inteligencia.

En otras palabras la unidad de inteligencia recibe por parte del director los temas o las directrices que debe investigar, y deberá hacer un plan de trabajo para la búsqueda de información así como tiempo y formas de entrega de la inteligencia. En la figura 4.4 se puede apreciar el enfoque y los aspectos a considerar en este proceso.

2. Búsqueda de la información. La búsqueda de información caracteriza por ser un proceso rutinario de búsqueda, interpretación y acceso a información enfocado hacia áreas seleccionadas para identificar los avances actuales y detectar tendencias.

Una vez definidas las líneas de investigación en el proceso de planeación, la unidad de inteligencia competitiva hará uso de sus herramientas y habilidades para explotar las fuentes de información, las cuales pueden ser: internet, bases de datos, congresos, seminarios, revistas, consultorías, empleados, proveedores, convenciones, noticias, prensa, etc.

Es importante aclarar que la unidad de inteligencia competitiva siempre deberá estar en alerta continua del entorno informativo, con el fin de descubrir nuevos acontecimientos que pueden influir en el desempeño de la empresa.

3. Clasificación y resguardo de información. Proceso mediante el cual la información obtenida del proceso anterior será clasificada de acuerdo a las temáticas y líneas de investigación para después ser analizada. Por otra parte, la unidad de inteligencia competitiva deberá resguardar tanto la información que resulte de las investigaciones, pero también podrá poner a resguardo información estratégica clave para la empresa si así lo considerase el Director o Gerentes de la empresa.

4. Análisis y generación de inteligencia. Una vez recopilada y clasificada la información el siguiente paso del proceso de la IC es el análisis de la misma para crear información inteligente, es decir que,

la unidad no deberá entregar información plana y sin sentido alguno, por el contrario la información deberá llevar un análisis enfocado a determinar el impacto potencial de los eventos detectados y en el que se identifican posibles oportunidades y amenazas para la organización, generándose a partir de esto propuestas y recomendaciones al respecto.

Es importante que la unidad de inteligencia siempre procure a generar posibles escenarios adversos o favorables para la empresa o en su caso emitir recomendaciones tecnológicas, comerciales, logísticas, administrativas, financieras, etc. Los métodos de analíticos a utilizar en esta parte del proceso son todos los métodos de análisis estratégico interno y externo, algunos ejemplos se pueden ver en la figura 4.4.

5. Difusión. Una vez realizada la labor de análisis y generación de inteligencia el paso siguiente del proceso de IC es hacer la difusión de la información, para esto, dependerá de la información la manera en que se va hacer la distribución o difusión; los medios y formas de entrega y difusión de la información deberán quedar en la planeación del proceso de IC. Los medios de difusión de información pueden ser: correo electrónico, biblioteca virtual o nube de información digital, físico, verbal, etc.; al final el medio quedará definido por el usuario y a consejo de la unidad de inteligencia competitiva.

6. Toma de decisiones. En esta parte del proceso Director o Gerentes deberán tomar decisiones acerca de la información de inteligencia recibida, ya sea que tomen decisiones o no deberán tener una retroalimentación con la unidad de inteligencia para en dado caso finiquitar la investigación, cambiarla, o solicitar mejorarla.

7. Retroalimentación. Es la parte de del proceso de la unidad de inteligencia competitiva que está en el centro del proceso, por lo que siempre está abierta la comunicación entre usuarios y la unidad de inteligencia.

La retroalimentación es favorable para la unidad de inteligencia en el punto en que modificar positivamente la líneas de investigación, recibir sugerencias y de forma contraria la unidad en cada parte de su proceso también puede realizar retroalimentaciones de lo que vaya surgiendo sin necesidad de esperar al proceso de difusión.

VIII. Modelo de trabajo para la Unidad de Inteligencia Competitiva en la empresa Calhidra de Sonora. El modelo del procedimiento de activación del sistema de inteligencia competitiva se ilustra en la siguiente figura 4.5. y se detalla en los siguientes puntos:

- El proceso de activación del sistema de inteligencia competitiva inicia con la solicitud del o los usuarios definidos anteriormente (director, gerentes, o coordinadores, etc.).
- Recibida la solicitud de información, se caracteriza el tipo de línea de investigación y se informa al Director de la Unidad de IC (Director Regional de la empresa). En este punto el Director junto con la Unidad de IC podrán rechazar la solicitud o bien posponer el inicio del proceso de IC para esa solicitud, ya que dependerá del trabajo actual de la Unidad de IC o de las necesidades actuales de la empresa. También es importante recalcar que la Unidad de IC tendrá autoridad para rechazar solicitudes que no estén dentro de sus objetivos y alcances.
- Una vez analizada y aceptada la solicitud del usuario, da inicio el proceso de inteligencia competitiva de la Unidad, y posteriormente llegará a su conclusión (ver figura 4.3).

Figura 4.5 Modelo de activación de la unidad de IC



Fuente: elaboración propia adaptado del modelo de trabajo del Grupo de Inteligencia Tecnológica del Instituto Mexicano del Petróleo, referido en Tena y Comai (2006).

IX. Tipos de estudio de la Unidad de Inteligencia Competitiva en Calhira de Sonora.

De acuerdo a la caracterización y clasificación de las solicitudes de los usuarios de la Unidad de Inteligencia en la empresa los tipos de estudios que pueden ser llevados a cabo son los mostrados en la tabla 4.18, donde también se muestra la frecuencia de cada estudio. Cabe señalar que son solo una propuesta y conforme la Unidad de IC comience a trabajar estos estudios y frecuencias podrán cambiar o aumentar positivamente.

Tabla 2.6 Tipos de estudio que realiza el grupo de Inteligencia Tecnológica en IMP

Tipo de estudio	Descripción	Frecuencia
Estados de la técnica y competitivos	Los estudios de este tipo están orientados a identificar los elementos clave del entorno tecnológico actual, con el propósito de establecer criterios de competencia y desarrollo de actuales y futuros	Bimestral, semestral, anual o únicos, dependiendo de la dinámica del sector analizado
Estudios bibliométricos	Análisis estadísticos de referencias para medir e interpretar los avances en las actividades científicas y tecnológicas	Generalmente semestrales o anuales
Perfiles de empresas	Estos productos buscan establecer las características esenciales de una organización, es decir, buscan conocer sus fortalezas, debilidades y comportamiento para apoyar los procesos de negociación y de toma de decisiones, contextualizando la información con el enfoque requerido para cada caso.	Algunos son de una sola ocasión, y otros se realizan y/o se actualizan mensualmente, con variaciones dependiendo de la dinámica del sector en el que participan
Perfiles de productos	Se orientan a la identificación de los elementos clave que caracterizan el desempeño tecnológico y de mercado de un producto con el objeto de que se evalúen y se determinen las acciones para competir con ellos.	Algunos son de una sola ocasión, y otros se realizan y/o se actualizan mensualmente, con variaciones dependiendo de
Revisiones Bibliográficas	Búsquedas específicas de información sobre un tema	Estudios de una sola vez o cuando conforman parte de los sistemas de monitoreo, se actualizan dependiendo la dinámica del tema
Reportes de inteligencia	Reportes breves sobre temas específicos que se emplean para realizar análisis que permitan la toma de decisión	Cada vez que se presentan eventos relevantes o de alto impacto
Estudio comparativo tipo Benchmarking	Este tipo de estudios están enfocados a desarrollar el diagnóstico de la posición de un producto o servicio en la relación con la industria a la que pertenece con el fin de recomendar estrategias de competencia y posicionamiento del negocio	De una sola vez o anuales, dependiendo del área del negocio o del programa de investigación

Fuente: Fuente: Tena y Comai (2006)

X. Evaluación de la Unidad de Inteligencia Competitiva de Calhidra de Sonora.

Para evaluar el desempeño y efectividad de la unidad de inteligencia competitiva, se deberá establecer periodos en los que se evaluarán en primera instancia los siguientes puntos:

- Eficacia de la información de inteligencia generada.
- Entregas a tiempo de información.
- Calidad de la información.
- Cantidad de informes o reportes generados en un determinado tiempo.
- Valor de la unidad para la empresa.
- Calidad del servicio a los clientes internos.
- Costos generados por la unidad de inteligencia.

La Unidad de IC competitiva de la empresa junto con sus usuarios directos deberán establecer planes y medios para evaluar los puntos anteriores o en su defecto agregar más puntos para la medición del desempeño y efectividad de la unidad.

XI. Políticas, ideología central, valores y principios de la Unidad de Inteligencia Competitiva en Calhidra de Sonora

Es importante establecer las políticas, valores y principios de la Unidad de inteligencia competitiva de la empresa Calhidra de Sonora ya que deben estar alineados con los del grupo Calidra.

Políticas:

- La Unidad de Inteligencia Competitiva está bajo cargo y disposición del Director Regional de la empresa.
- La Unidad de Inteligencia Competitiva está al servicio de los usuarios determinados por el Director General y Gerentes de la empresa.
- Los miembros de la unidad tiene la responsabilidad de guardar la información estratégica de la empresa, podrán ser sancionados laboralmente y legalmente si

hicieran uso indebido de la información.

- Alta dirección y gerencia deberán apoyar las labores de inteligencia.
- Cada empleado de la organización es una fuente de información por lo que tienen la obligación de comunicar a la Unidad de Inteligencia Competitiva cualquier dato o asunto referente al entorno de la empresa.
- Las labores de inteligencia se realizan dentro del marco legal, no está permitido el espionaje o prácticas desleales que rompan los códigos de ética de la empresa.

Ideología Central:

- Honradez, integridad y ética en todos los aspectos de la Unidad de IC.
- La auto evaluación continua, entusiasmo, disciplina, la responsabilidad ante los compromisos y una mente ganadora.
- Equilibrio interdependiente entre la responsabilidad ante clientes, personal, accionistas y medio ambiente.
- Calidad y confiabilidad.
- Rentabilidad y crecimiento, como medio para lograr los objetivos.

Valores y principios.

- Conservación de la tradición familiar con un enfoque institucional.
- Compromiso a la capacitación y preparación continúa.
- Toma de decisiones siempre con información precisa.
- Competencia en base al acercamiento al cliente y nunca subestimar a la competencia.
- Lograr resultados basándose en el cumplimiento a los compromisos, trabajando en equipo efectivo, liderazgo dinámico y una mejora continua.
- Fomento a la comunicación abierta, efectiva y ágil, donde se valore y respete a la persona
- Fomento de un ambiente de trabajo sano, que permita trabajar en condiciones agradables y que equilibre el trabajo con la vida familiar
- Se reconoce el desempeño y creatividad del personal, compartiendo los logros y éxitos de la empresa

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

Después de haber concluido la investigación acerca de la inteligencia competitiva propuesta como estrategia de aplicación para elevar el nivel competitivo de la empresa Calhidra de Sonora, se pueden generar conclusiones, incluyendo su importancia e impacto positivo en la competitividad organizacional. De esta manera se desprenden las siguientes conclusiones en el orden lógico de la investigación:

Conclusiones sobre el marco teórico.

- 1) Cubrir el marco teórico de la investigación referente a la inteligencia competitiva representó un gran reto puesto que la información acerca de este tema no es muy basta a comparación de otros temas del ámbito administrativo, sin embargo, fue posible encontrar y plasmar en este documento información muy valiosa del tema.
- 2) Se concluye que la inteligencia competitiva es una fuente de ventajas competitivas siempre y cuando el proceso sea llevado a cabo de manera correcta y que los usuarios finales de la información aprovechen la inteligencia generada en pro de la competitividad de sus empresas.
- 3) La importancia de la inteligencia competitiva en las empresas se debe a que hoy en día la globalización obliga a las empresas ser cada vez más competitivas e innovadoras en todos los sentidos; además, el vasto abanico de información que es posible encontrar y analizar con el uso de las tecnologías de información con las que se cuentan en la actualidad hacen necesario tener grupos o unidades de inteligencia que busquen y digieran la información para convertirla en armas competitivas para sus empresas u organizaciones.
- 4) Respecto al tema central de la investigación, se concluye que hoy en día la inteligencia competitiva es una disciplina con un proceso práctico y sistematizado

para la búsqueda, análisis y difusión de información inteligente para cualquier organización no importando el giro de la misma, esta información inteligente es una herramienta muy valiosa que debe ser aprovechada por los integrantes directivos de las organizaciones.

- 5) El campo de acción de la inteligencia puede ser muy amplio, pero según los resultados de la investigación se centra en el análisis del entorno externo de la organización enfocado principalmente en la competencia. Sin embargo, es factible aplicar la inteligencia competitiva para los ámbitos internos de la empresa y también se puede enfocar en aspectos tecnológicos.
- 6) La inteligencia competitiva es un tema reciente y es por ello que el desconocimiento del mismo es generalizado en el mundo laboral e institucional, sin embargo, se encontró que en países con alto nivel de desarrollo económico y competitivo conocen y desarrollan la inteligencia competitiva; tal es el caso de países como España, Francia, y Japón en donde existe amplio conocimiento y aplicación del tema.
- 7) Sin duda España es líder en conocimiento y práctica de la inteligencia competitiva, ya que la mayor parte de la información recabada en esta tesis acerca de la IC es de origen español, en donde se han realizado importantes investigaciones y propuestas en torno a la inteligencia competitiva.
- 8) Se puede concluir que la inteligencia competitiva en México se está abriendo puertas, puesto que ya existen investigadores que están ahondando en el tema, y también hay instituciones como el TEC de Monterrey donde el tema es abordado y difundido.
- 9) Hablar del trabajo que realizan las unidades de inteligencia competitiva es sinónimo de acción, disciplina y habilidades de investigación, además de

compromiso y pasión por la empresa o institución a la que pertenezcan los miembros de las unidades de inteligencia competitiva, lo anterior se concluye debido a que la inteligencia competitiva es una unidad de servicio a clientes internos de una organización y que sin las características antes mencionadas la unidad de IC difícilmente tendrá los resultados esperados.

- 10)** Es importante concluir que la inteligencia competitiva no ha sido inventada de manera espontánea, durante la historia de la humanidad el hombre por instinto compite para posicionarse y ser líder de los demás, y para esto se han empleado técnicas competitivas para estar siempre adelante del enemigo. La inteligencia competitiva tiene su origen en estos instintos primitivos y los actos bélicos donde el estudio de las fuerzas enemigas es vital para plantear estrategias de guerra. De igual forma en el ámbito empresarial se requiere información precisa de las fuerzas adversas que rodean a la empresa (tanto internas como externas), es por ello que la inteligencia competitiva cubre la parte de generación de inteligencia para que la empresa pueda ser más competitiva.
- 11)** La inteligencia competitiva es un proceso ético y legal que no se debe confundir con cualquier tipo de espionaje comercial, en este sentido, existe una línea muy delgada entre el espionaje competitivo y la inteligencia competitiva; por lo que los encargados de llevar a cabo las labores de IC deben tener valores y principios bien arraigados para no caer en ilegalidades que no son compatibles con los principios de la inteligencia competitiva.
- 12)** Sin duda la inteligencia competitiva estará ganando terreno en el mundo académico y empresarial, conforme pasa el tiempo más investigadores se han estado interesando más en el tema, por ello se espera una evolución de la disciplina y seguramente más empresas adoptaran las técnicas de inteligencia competitiva para incrementar su competitividad.

- 13)** Respecto al tema abordado en el marco teórico referente a la competitividad se concluye que la competitividad determina las características y diferenciaciones que hacen que una empresa sobresalga de entre sus competidores y que permitan que el cliente elija comprar sus productos o adquirir sus servicios. Por lo anterior, es muy importante que la empresa siempre este en una continua búsqueda de ventajas competitivas estableciendo estrategias que permitan que la empresa vaya innovando para que cada día se mantenga como líder de su entorno y así lograr las metas y el éxito deseado.
- 14)** Otra importante conclusión respecto a la inteligencia competitiva es que su aplicación no se limita a grandes y poderosas entidades empresariales, sino que también, es posible su aplicación en pequeñas empresas que seguramente obtendrán ventajas competitivas que les permitirá hacer crecer su negocio.
- 15)** La siguiente conclusión es respecto a la planeación estratégica y su importancia que tiene en la formulación y ejecución de estrategias dentro de la administración de una empresa. Sin duda alguna la ausencia de un planteamiento estratégico en una organización dificulta lograr las metas a largo plazo y es muy probable que esa organización pueda prosperar. La administración estratégica es un método bien estructurado para hacer crecer una empresa, es una manera de obtener grandes ventajas competitivas, es un plan para complacer a los clientes y mejorar desempeño financiero de la empresa. Generalmente, la diferencia del grado de éxito entre las empresas depende en gran medida de su planeación estratégica. Por otro lado, la importancia que tiene la planeación estratégica para la inteligencia competitiva es que la segunda no tuviera mucho sentido si en una organización no se llevara a cabo la planeación estratégica, sería generar inteligencia para alimentar un “saco roto”. La administración estratégica da los lineamientos y directrices, analiza el entorno interno y externo de la organización, selecciona las estrategias más adecuadas de acuerdo a sus metas, implementa las estrategias, evalúa las estrategias y posteriormente replantea o continúa con

las mismas estrategias. El objetivo de la planeación estratégica tanto de la inteligencia competitiva es genera fuentes de ventajas competitivas para elevar la competitividad de una empresa.

Conclusiones sobre los resultados obtenidos de la investigación.

1) Estudio de las prácticas relacionadas con la IC en Calhidra de Sonora

Respecto al estudio que se realizó para conocer las prácticas de planeación estratégica de la empresa, relacionadas con el proceso de inteligencia competitiva, los resultados fueron los esperados (ver capítulo 4.1).

El estudio afirma que el promedio de cumplimiento respecto a las prácticas de planeación estratégica de la empresa respecto al proceso de inteligencia competitiva es del 87%, pero lo que resalta a la vista de esta investigación es que como era de esperarse, en los procesos de búsqueda de información, resguardo y clasificación, generación de inteligencia y retroalimentación la empresa resulto bajo. Por lo que se justifica la creación de una unidad de inteligencia competitiva que ayude a generar información de inteligencia como fuente de ventajas competitivas.

Se puede concluir que actualmente la empresa Calhidra de Sonora lleva a cabo un evidentemente proceso de planeación estratégica, con cimientos fuertes en esta materia (ver grafica 4.2) y por lo tanto se augura que la implementación de una Unidad de Inteligencia Competitiva es muy factible y compatible con las prácticas actuales de la empresa. Es importante recalcar que para el proceso de búsqueda de información la empresa tiene niveles bajos de cumplimiento y por lo tanto el estudio reveló que la información que se reúne aún es insuficiente para poder desarrollar adecuadamente las herramientas de análisis estratégico (ver grafica 4.3); también es relevante mencionar que no existe un procedimiento formal de seguimiento a las amenazas de la empresa por lo que en este sentido la empresa se encuentra vulnerable.

Las fortalezas que resaltan de los resultados de este estudio en relación a la inteligencia competitiva, es que, para realizar su planeación estratégica la empresa toma gran importancia a su Visión y Misión, además, toma en cuenta aspectos del cliente, aspectos de los factores externos de la empresa, así mismo aspectos como la innovación en los productos son tomados en cuenta al momento de realizar la planeación estratégica.

Respecto a las fuentes de información utilizadas por la empresa, el resultado de la tabla 4.1 demuestra que son adecuadas para el desarrollo de la inteligencia competitiva, pero correlacionando con los resultados que determinan que la información reunida para realizar estrategias y desarrollar las herramientas de análisis es insuficiente, se concluye que las fuentes de información no son explotadas adecuadamente o son insuficientes; por lo anterior la unidad de inteligencia competitiva permitirá ampliar las fuentes de información y así mismo mejorar la información generada.

Sobre la utilidad del estudio aplicado, se concluye que los resultados cumplieron con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa en materia de planeación estratégica y de inteligencia competitiva, así mismo, fue de gran ayuda para poder justificar la propuesta de implementación de una unidad de inteligencia competitiva como estrategia para elevar la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora.

2) Mapa de competitividad del BID.

Mediante este instrumento de medición de competitividad se concluye que el nivel competitivo actual de la empresa es sobresaliente (86%) según la escala utilizada, y que sin duda este resultado es acorde con el auge que actualmente vive la empresa.

De acuerdo con los resultados de la tabla 4.2 en materia de planeación estratégica la empresa se encuentra con un cumplimiento del 91% que es muy parecido al resultado de 98% del primer estudio de esta investigación respecto a la planeación estratégica.

También se puede concluir que el instrumento fue de gran utilidad para detectar áreas de oportunidad y así tener mejores argumentos para justificar la implementación de una unidad de inteligencia competitiva en la empresa, como es el caso de la subárea investigación y desarrollo del pilar de producción y operaciones (ver tabla 4.12)

Como ya se ha mencionado antes, el área con niveles de cumplimiento bajo fue el área de la comercialización con un resultado del 76% (ver tabla 4.10), es por ello que se concluye que la empresa tiene un área de oportunidad muy importante en materia comercial. De igual manera en las áreas de investigación y desarrollo la empresa obtuvo un resultado bajo del 72%.

3) Estudio del entorno competitivo de la empresa.

Se concluye que el nivel competitivo de la empresa en el mercado de la cal para minería es muy alto, puesto que los factores o fuerzas que inciden en su entorno externo son débiles o bajos. Sin embargo la empresa tiene un competidor que representa una amenaza de nivel medio por lo cual la empresa siempre debe permanecer alerta y pendiente de generar nuevas ventajas competitivas que le permitan mantener su liderazgo.

4) Propuesta de una unidad de inteligencia competitiva para la empresa Calhidra de Sonora.

Después de haber sustentado y justificado la propuesta de una unidad de inteligencia competitiva, además de haber estructurado el sistema de trabajo de la

unidad desde sus objetivos hasta sus formas de evaluación, se tiene la certeza de que la unidad de inteligencia competitiva puede tener grandes probabilidades de éxito en la empresa debido a que tiene una base sólida de aspectos teóricos y justificantes reales basados en estudios de casos prácticos, y resultados tangibles de la empresa.

La propuesta tiene la finalidad de generar nuevas ventajas competitivas y también mantener y mejorar las que ya tiene la empresa. Si en algún momento la empresa tiene a bien implementar una unidad o un grupo de inteligencia competitiva sus líderes deben otorgar todo el apoyo y paciencia para esperar los primeros resultados.

Al realizar la instalación y puesta en marcha de una nueva maquinaria o equipo tecnológico, siempre son necesarias las pruebas, hacer ajustes, se empieza con poca producción y después se va incrementando poco a poco hasta alcanzar la máxima eficiencia del equipo; de igual manera, la instalación e implementación de una inédita unidad de inteligencia competitiva en la empresa seguramente llevará los mismos pasos de pruebas, ajustes, aprendizajes, se cometerán errores pero sin duda alguna que con el paso del tiempo se encontrará el camino correcto para rendir frutos que generen inteligencia competitiva a la empresa.

El grupo Calidra al cual pertenece Calhidra de Sonora, en los últimos años ha ido evolucionando para mejorar su competitividad, ha realizado programas de reestructuración en su organización para mejorar sus costos y dar una mejor atención a sus clientes. La Visión del Grupo Calidra es “ser una empresa ejemplar; la productora de cal y sus derivados más competitiva del mundo y la más grande de Latinoamérica”, y la Misión del Grupo es:

“ser una empresa sustentable y competitiva a nivel mundial, que nos permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes, del personal, de los accionistas y de la sociedad”; en este contexto de la misión y visión de la empresa, se concluye que definitivamente la inteligencia competitiva es compatible con la formulación estratégica del Grupo Calidra y será un elemento valioso que ayude a cumplir los objetivos planteados en materia de competitividad.

Conclusión general.

Finalmente se puede concluir que el proyecto de investigación “La inteligencia competitiva como estrategia para elevar la competitividad de una empresa productora de cal en el Estado de Sonora” ha cumplido con los objetivos planteados y es posible afirmar que la inteligencia competitiva es una estrategia que permitirá elevar la competitividad de la empresa sobre todo en las áreas donde la competitividad de la empresa es baja, permitirá mantener y mejorar las ventajas competitivas ya ganadas por la empresa, y sobre todo será una herramienta estratégica para elevar la competitividad en los mercados en los que la empresa tiene bajos volúmenes de venta, también la inteligencia competitiva podrá ayudar a encontrar nuevas oportunidades de negocio mediante la innovación y tecnología.

La inteligencia competitiva debe convertirse en el “arma secreta” de la empresa para cuando el auge de la minería de la región decrezca o termine, la empresa cuente con opciones para seguir siendo un negocio competitivo, rentable para sus accionistas y una fuente de bienestar para sus empleados así como para sus proveedores y contratistas.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a la empresa Calhidra de Sonora y al Grupo Calidra:

1. Se recomienda ampliamente poner especial atención a la propuesta hecha por este proyecto de investigación, ya que es una herramienta útil de apoyo en la alta dirección al realizar planeaciones estratégicas o toma de decisiones, que al final redituaran en ventajas competitivas para la organización.
2. La investigación recomienda a la inteligencia competitiva como una herramienta para encontrar nuevas oportunidades de negocio en el mercado de la cal, para monitorear el entorno tecnológico mundial respecto a los procesos de cal, esto para generar información de inteligencia que permita generar estrategias competitivas.
3. Se recomienda así mismo, llevar a cabo la implementación y prueba de la unidad de inteligencia competitiva para mejorar la competitividad de la empresa.
4. La organización debe considerar que para llegar a sus metas establecidas en su misión y visión, es necesario una fuente de información que aproveche las oportunidades que existen hoy en día en materia de información; lo anterior se sustenta en que la información de inteligencia otorga poder y ventajas competitivas.
5. La organización debe considerar que el entorno competitivo hoy en día es más complicado debido a la globalización de los mercados, por lo tanto, la empresa Calhidra de Sonora no debe bajar la guardia en relación a su competencia, si bien hoy prácticamente no tiene rivales poderosos, tal vez el día de mañana si los tenga, es por eso que, la necesidad de tener un vigía de la competencia, de amenazas y oportunidades recae en la unidad de inteligencia competitiva.

6. Se recomienda a la organización que la unidad de inteligencia competitiva en la empresa Calhidra de Sonora sea replicada en otras unidades de negocio del grupo y que cada unidad corporativa del Grupo Calidra cuente con su unidad central de inteligencia (ver figura 3.8). De esta forma se conformaría una red de unidades de inteligencia competitiva en el Grupo que unirían fuerzas para aportar más y mejores fuentes de ventajas competitivas. La visión de la propuesta de la propuesta de la unidad de inteligencia en Calhidra de Sonora es y se recomienda que sea una red internacional de unidades de inteligencia competitiva dentro del Grupo Calidra organizados por corporativos.

7. Se recomienda a la empresa medir su competitividad mediante el instrumento del BID una vez al año para monitorear sus fortalezas y debilidades, y poder medir cada una de sus áreas o pilares, para después poder generar estrategias que ayuden a fortalecer o mejorar la competitividad de la empresa.

Finalmente es oportuno realizar recomendaciones a los futuros e interesados investigadores en el tema de la inteligencia competitiva, para ellos se realizan las siguientes recomendaciones:

1. El tema de la inteligencia competitiva a un tiene muchas aristas que investigar sobre todo en el área practica de trabajo de las unidades de inteligencia competitiva, se requiere escudriñar mejora cada una de las herramientas que pueden ser utilizadas por los integrantes del equipo de unidades de IC.

2. Se recomienda que el tema sea difundido a nivel académico y a niveles empresariales y presentarlo como una estrategia clave para elevar la competitividad de cualquier empresa, institución u organización.

3. La aplicación de la inteligencia competitiva es altamente recomendada para empresas que están dentro de mercados muy competidos, porque sería una herramienta ideal para generar una constante información de inteligencia que ayude a generar estrategias y anticiparse a sus competidores.
4. La inteligencia competitiva puede ser vista como una oportunidad de negocio para futuros emprendedores ya que es posible ofrecer servicios de consultoría mediante la implementación y aplicación de la inteligencia competitiva.
5. Se recomienda que personal docente se involucre en el tema, no importando el ramo o especialidad en el que se encuentren, ya que la inteligencia tiene un alcance muy amplio y es aplicable a todas las ramas de una organización.
6. Así como en Francia, España y otros países que ya imparten clases en sus universidades sobre inteligencia competitiva, así también en México las escuelas deberían empezar a difundir y enseñar el tema en sus retículas, ya que contribuiría en gran medida el desarrollo y competitividad de las empresas y del país.
7. En general se recomienda y se invita a seguir investigando sobre el tema ya que cada año surgen nuevas aportaciones en el campo de la inteligencia competitiva.
8. Se recomienda buscar el contacto con expertos en la materia para recibir información y orientación acerca del tema. Hoy en día se ofrecen cursos o seminarios acerca del tema en México. En España existen universidades que incluye en sus planes de estudios de maestría especialidad en el tema.

7. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para relacionar las prácticas actuales de la empresa Calhidra de Sonora con el proceso de la Inteligencia Competitiva.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO DIVISION DE POSGRADO E INVESTIGACION




Cuestionario

El Instituto Tecnológico de Hermosillo a través de la División de Posgrado e Investigación, presenta el siguiente cuestionario como parte del proceso de investigación de Tesis “La Inteligencia competitiva como estrategia para elevar la competitividad de la empresa Calhidra de Sonora”. La investigación se lleva a cabo por el alumno de Maestría en Administración José Antonio Estrada Sánchez y como director de Tesis el Dr. Gil Arturo Quijano Vega. Este instrumento ha sido validado por el Dr. Abelardo Mancinas y el M.A Martin Paredes.

De esta forma, se le invita a de la manera más atenta a contribuir con su participación y contestar detenidamente en apoyo a la presente investigación. Se garantiza que la información resultante será de uso exclusivamente académico o la que disponga la empresa Calhidra de Sonora.

Objetivo: Conocer las prácticas relacionadas con la gestión de información realizadas en la empresa Calhidra de Sonora y que son utilizadas en la planeación estratégica y toma de decisiones.

Instrucciones: Considerando su criterio y experiencia elija la respuesta que se adecue a cada pregunta y complete la información requerida. Utilice el marca texto de Word para señalar su respuesta.  , o subraye.

Preguntas:

1. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene la planeación estratégica para el éxito de la empresa?

- a) Nada importante b) Poco importante c) Más o menos importante d) Importante e) Muy importante

2. Al generar la planeación estratégica de la empresa, ¿Qué tan importante se considera seguir los lineamientos de la misión y visión de la organización?

- a) Nada importante b) Poco importante c) Más o menos importante d) Importante e) Muy importante

3. ¿Cuál es la importancia que tiene el enfoque al cliente para realizar la planeación?

- a) Nada importante b) Poco importante c) Mas o menos importante d) Importante e) Muy importante

b) En referencia a los ámbitos competitivos internos y externos de la empresa, ¿En general, se considera importante la innovación como parte de la planeación estratégica?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Argumente su respuesta:

c) En la planeación estratégica de la empresa, ¿Se toma en cuenta la innovación en los productos que la empresa comercializa?

- a) Nunca b) Muy rara vez c) Ocasionalmente d) Con mucha frecuencia e) Siempre

6. Para realizar la planeación estratégica ¿Se realiza una previa planeación para recopilar información y así poder establecer las mejores estrategias?

- a) Nunca b) Muy rara vez c) Ocasionalmente d) Con mucha frecuencia e) Siempre

7. ¿Existe personal dentro de la organización o departamentos encargados de aportar información externa acerca de los factores que puedan repercutir favorablemente o representen alguna amenaza para la empresa?

- a) Sí b) No

En caso de respuesta positiva mencionar ejemplos:

8. ¿Considera que la información que actualmente reúnen o aportan los diferentes departamentos es suficiente para realizar las estrategias competitivas que lleven al éxito de la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

9. ¿Existe actualmente en la empresa un procedimiento de identificación y seguimiento formal a las amenazas de la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

10. Para la toma de decisiones estratégicas de la empresa ¿Cuáles de las siguientes herramientas de análisis para la planeación estratégica son utilizadas?:

- a) Análisis FODA b) Matriz de las 5 fuerzas de Porter c) Matriz del perfil competitivo
d) Benchmarking e) Análisis de la cadena de valor

Especifique otras:

11. Respecto a la respuesta o respuestas de la pregunta anterior, ¿Cuáles herramientas para el análisis estratégico son las más utilizadas por la empresa?

Especificar en orden descendente de acuerdo a su grado de importancia:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

12. ¿Considera que la información que reúne actualmente la empresa es suficiente para desarrollar adecuadamente las herramientas de análisis para la planeación estratégica?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

13. Factores externos de la empresa tales como: políticos, legales, sociales, económicos, etc., ¿Son tomados en cuenta en la planeación estratégica de la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Mencione los más utilizados:

14. Si la respuesta a la pregunta anterior fue a), b) ó c); para mejorar los planes estratégicos de la empresa, ¿Considera necesario tener información actualizada acerca de todos los factores externos tratados en la pregunta anterior?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

15. Durante la implementación de los planes estratégicos de la empresa ¿Se toma en cuenta información del entorno externo para mantener o replantear las estrategias competitivas?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

16. ¿Cuáles son las fuentes utilizadas en la búsqueda de información externa de la empresa para desarrollar estrategias o tomar decisiones?

Prensa
Seminarios
Convenciones
Clientes
Proveedores
Benchmarking
Revistas
Internet
Bancos de información
Asesores
Consultorías

Especifique otros medios:

17. Según su experiencia y prospectiva a corto y largo plazo, ¿Considera que la empresa Calhida de Sonora está preparada para enfrentar cualquier cambio externo que pueda representar una oportunidad o amenaza?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

18. ¿Existe en la empresa algún procedimiento o mecanismo para clasificar y resguardar información estratégica obtenida de fuentes internas o externas?

a) Si b) No

Mencionar ejemplos:

19. Para evitar fugas o filtraciones, ¿Se cuenta con un protocolo de seguridad en el manejo, clasificación y resguardo de la información?

a) Sí b) No

Si la respuesta fue positiva, especificar ejemplos:

20. ¿Existe dentro de la organización un procedimiento formal para la difusión de la información con relevancia estratégica, para que esta pueda ser conocida por quienes toman decisiones estratégicas en la empresa?

- a) Sí b) No

En caso de respuesta positiva, describir procedimiento:

21. ¿Existe dentro de la organización mecanismos para evaluar los resultados de la planeación estratégica de la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

22. Respecto a los resultados y evaluaciones de la planeación estratégica ¿Considera que los procesos de retroalimentación dentro de la empresa se realizan de manera oportuna y eficiente?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

23. ¿Considera conveniente poder tener información anticipada del entorno de la empresa en pro de la competitividad de la misma, que sirva como una estrategia para anticiparse a las amenazas y/o oportunidades del mercado actual?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

24. ¿Dentro de la organización se lleva el seguimiento a indicadores para medir la competitividad de la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Mencione ejemplos:

25. ¿Si se pudiera innovar en la manera de realizar las estrategias competitivas de la empresa por medio de un mecanismo formal de información relevante que permita posicionar en mejores niveles de competitividad a la empresa, ¿Apoyaría dicha propuesta?

- a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

GRACIAS!!

Anexo 2. Formato para validación del instrumento



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO DIVISION DE POSGRADO E INVESTIGACION

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR EXPERTOS

Estimado experto:

Este instrumento tiene como finalidad validar el grado de adecuación de cada pregunta que se le presenta en primera instancia, con el tipo de información que se pretende obtener a través de una encuesta aplicada al Director General y a los respectivos Gerentes de cada área de la empresa Calhidra de Sonora.

El objetivo de aplicación del instrumento es: diagnosticar las prácticas de inteligencia competitiva en la empresa Calhidra de Sonora.

Ficha Técnica	
Título	“La inteligencia competitiva como estrategia para elevar la competitividad de una empresa productora de cal en el estado de Sonora.”
Tipo de Investigación	Mixta
Campo Teórico	Inteligencia competitiva y Competitividad
Línea de Investigación	Estudios sobre la inteligencia competitiva y la competitividad
Diseño Metodológico	No experimental, correlacional, transversal, cuantitativo
Director de tesis	Dr. Gil Arturo Quijano Vega
Tiempo	2 años (Agosto 2015 a Junio 2017)
Tesista	Jose Antonio Estrada Sanchez

Completar datos del experto:

Nombre completo:	Martín Alejandro Paredes Vásquez
Grado de estudios:	Maestría en Administración
Departamento de adscripción:	División de Posgrado
Línea de investigación:	Dirección Estratégica
Lugar y fecha:	Hermosillo, Sonora, 10 de abril de 2017

Se le solicita atentamente leer el propósito de cada una de las cuestiones y lo compare, enseguida, con la pregunta de la entrevista. A continuación, emita un juicio en términos de la escala presentada, marcando con una cruz la opción que considere más adecuada. También, se ha colocado una sección de observaciones, al final cada ítem, con el fin de que pueda anotar sus comentarios y/o sugerencias para cada uno de ellos.

¡Muchas gracias por su apoyo colaboración!

- 1. La pregunta pretende indagar el nivel de importancia que tiene la planeación estratégica en el éxito de la empresa.**

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

1. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene la planeación estratégica para el éxito de la empresa?
a) Nada importante b) Poco importante c) Mas o menos importante d) Importante e) Muy importante

Observaciones:

- 2. La pregunta pretende indagar si al realizar la planeación estratégica se considera importante seguir los lineamientos de misión y visión de la organización.**

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

2. Al generar la planeación estratégica de la empresa, ¿Qué tan importante se considera seguir los lineamientos de la misión y visión de la organización?

a) Nada importante b) Poco importante c) Mas o menos importante d) Importante e) Muy importante

Observaciones:

- 3. La pregunta pretende indagar la importancia del enfoque al cliente al realizar la planeación estratégica de la empresa**

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

3. ¿Cuál es la importancia que tiene el enfoque al cliente para realizar la planeación?

a) Nada importante b) Poco importante c) Mas o menos importante d) Importante e) Muy importante

Observaciones:

- 4. La pregunta pretende indagar la frecuencia en que la innovación en los productos que la empresa comercializa es tomada en cuenta en la planeación estratégica.**

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

4. En la planeación estratégica de la empresa, ¿Qué tan frecuente se toma en cuenta la innovación en los productos que la empresa comercializa?

b) Nunca b) Muy rara vez c) Ocasionalmente d) Con mucha frecuencia e) Siempre

Observaciones:

- 5. La pregunta pretende indagar si en general en los ámbitos competitivos internos y externos la empresa considera que la innovación es importante en su planeación estratégica.**

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

5. En referencia a los ámbitos competitivos internos y externos de la empresa, ¿En general, se considera importante la innovación como parte de la planeación estratégica?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Argumente su respuesta:

Observaciones:

6. La pregunta pretende indagar acerca de las prácticas de inteligencia competitiva, si al realizar la planeación estratégica la empresa realiza una previa planeación para recopilar información y así poder establecer las mejores estrategias.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

6. Para realizar la planeación estratégica ¿Se realiza una previa planeación para recopilar información y así poder establecer las mejores estrategias?

b) Nunca b) Muy rara vez c) Ocasionalmente d) Con mucha frecuencia e) Siempre

Observaciones:

7. La pregunta pretende indagar si dentro de la organización existe personal encargado de aportar información externa acerca de los factores que puedan repercutir favorablemente o representen alguna amenaza para la empresa.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

7. ¿Existe personal dentro de la organización o departamentos encargados de aportar información externa acerca de los factores que puedan repercutir favorablemente o representen alguna amenaza para la empresa?

Sí _____ No _____

En caso de respuesta positiva mencionar ejemplos:

Observaciones:

8. La pregunta pretende indagar si la información que actualmente reúnen o aportan los diferentes departamentos es suficiente para realizar las estrategias competitivas que lleven al éxito de la empresa.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

8. ¿Considera que la información que actualmente reúnen o aportan los diferentes departamentos es suficiente para realizar las estrategias competitivas que lleven al éxito de la empresa?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

9. La pregunta pretende indagar si en la empresa actualmente existe un seguimiento formal a las amenazas de la competencia.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

9. ¿Existe actualmente en la empresa un seguimiento formal a las amenazas de la competencia?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

10. La pregunta pretende indagar si para realizar la planeación estratégica, la empresa toma en cuenta factores externos tales como: políticos, legales, sociales, económicos, etc.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

10. Factores externos de la empresa tales como: políticos, legales, sociales, económicos, etc., ¿Son tomados en cuenta en la planeación estratégica de la empresa?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
Mencione los más utilizados:

Observaciones

11. La pregunta pretende indagar si para mejorar los planes estratégicos, la empresa considera necesario tener información actualizada acerca de todos los factores externos tratados en la pregunta anterior.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

11. Para mejorar los planes estratégicos de la empresa, ¿Considera necesario tener información actualizada acerca de todos los factores externos tratados en la pregunta anterior?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

12. La pregunta pretende indagar si durante la implementación de los planes estratégicos la empresa toma en cuenta información del entorno externo para mantener o replantear las estrategias competitivas.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

12. Durante la implementación de los planes estratégicos de la empresa ¿Se toma en cuenta información del entorno externo para mantener o replantear las estrategias competitivas?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

13. La pregunta pretende indagar cuáles son las fuentes utilizadas en la búsqueda de información externa de la empresa para desarrollar estrategias o tomar decisiones.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

13. ¿Cuáles son las fuentes utilizadas en la búsqueda de información externa de la empresa para desarrollar estrategias o tomar decisiones?

Prensa

Seminarios

Convenciones

Clientes

Proveedores

Espionaje competitivo

Revistas

Internet

Bancos de información

Asesores

Consultorías

Especifique otros medios:

Observaciones:

14. La pregunta pretende indagar la percepción del entrevistado acerca de los beneficios de la inteligencia competitiva respecto a la búsqueda de información.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

14. ¿Considera conveniente poder tener información anticipada del entorno de la empresa en pro de la competitividad de la misma, que sirva como una estrategia para anticiparse a las amenazas y/o oportunidades del mercado actual?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

15. La pregunta pretende indagar según la experiencia y prospectiva a corto y largo plazo del entrevistado, si considera que la empresa Calhidra de Sonora está preparada para enfrentar cualquier cambio externo que pueda representar una oportunidad o amenaza.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

15. Según su experiencia y prospectiva a corto y largo plazo, ¿Considera que la empresa Calhira de Sonora está preparada para enfrentar cualquier cambio externo que pueda representar una oportunidad o amenaza?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

16. La pregunta pretende indagar si existe en la empresa algún procedimiento o mecanismo para clasificar y resguardar la información estratégica obtenida de fuentes internas o externas.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

16. ¿Existe en la empresa algún procedimiento o mecanismo para clasificar y resguardar información estratégica obtenida de fuentes internas o externas?

Si: _____ No: _____

Mencionar ejemplos:

Observaciones:

17. La pregunta pretende indagar si para evitar fugas o filtraciones la empresa cuenta con un protocolo de seguridad en el manejo, clasificación y resguardo de información.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

17. Para evitar fugas o filtraciones, ¿Se cuenta con un protocolo de seguridad en el manejo, clasificación y resguardo de la información?

Sí _____ No _____

Si la respuesta fue positiva, especificar ejemplos:

Observaciones:

18. La pregunta pretende indagar si dentro de la organización existe un procedimiento formal para la difusión de la información con relevancia estratégica, para que esta pueda ser conocida por quienes toman decisiones estratégicas en la empresa.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

18. ¿Existe dentro de la organización un procedimiento formal para la difusión de la información con relevancia estratégica, para que esta pueda ser conocida por quienes toman decisiones estratégicas en la empresa?

Sí _____ No _____

En caso de respuesta positiva, describir procedimiento:

Observaciones:

19. La pregunta pretende indagar acerca de los procesos de retroalimentación que lleva a cabo la empresa, si estos, se realizan de manera oportuna y eficiente.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

19. Respecto a los resultados y evaluaciones de la planeación estratégica ¿Considera que los procesos de retroalimentación dentro de la empresa se realizan de manera oportuna y eficiente?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

20. La pregunta pretende indagar cuáles son los principales indicadores que la empresa monitorea para evaluar su competitividad.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

20. ¿Cuáles son los principales indicadores que la empresa monitorea para evaluar su competitividad, como por ejemplo: volúmenes de producción y ventas, calidad, EBITDA, u otros?

Especificar:

Observaciones:

21. La pregunta pretende indagar si la empresa emplea herramientas de planeación estratégica para la toma de decisiones y a su vez saber cuáles son.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

21. Para la toma de decisiones estratégicas de la empresa ¿Cuáles de las siguientes herramientas de análisis para la planeación estratégica son utilizadas?:

a) Análisis FODA b) Matriz de las 5 fuerzas de Porter c) Matriz del perfil competitivo
d) Benchmarking e) Análisis de la cadena de valor

Especifique otras:

Observaciones:

22. La pregunta pretende indagar cuales son las herramientas de análisis para la planeación estratégica de la empresa más utilizadas dentro de la organización.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

22. Respecto a la respuesta o respuestas de la pregunta anterior, ¿Cuáles herramientas para el análisis estratégico son las más utilizadas por la empresa?
Especificar en orden descendente de acuerdo a su grado de importancia:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Observaciones:

23. La pregunta pretende indagar si el entrevistado considera que la información que reúne la empresa es suficiente para desarrollar adecuadamente herramientas de análisis para la planeación estratégica.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado
		X	

23. ¿Considera que la información que reúne actualmente la empresa es suficiente para desarrollar adecuadamente las herramientas de análisis para la planeación estratégica?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

24. La pregunta pretende indagar el grado de predisposición o aceptación de la inteligencia competitiva por parte del entrevistado.

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

24. ¿Si se pudiera innovar en la manera de realizar las estrategias competitivas de la empresa por medio de un mecanismo formal de información relevante que permita posicionar en mejores niveles de competitividad a la empresa, ¿Apoyaría dicha propuesta?

a) Totalmente en desacuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo

Observaciones:

Preguntas para la evaluación general del instrumento:

1. ¿Las preguntas de la entrevista guardan coherencia con el tipo de información que pretende obtener?

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

Observaciones:

2. ¿Las preguntas del cuestionario se encuentran ordenadas de manera lógica?

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

Observaciones:

3. ¿Las preguntas del cuestionario son claras y evitan la confusión?

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

Observaciones:

4. ¿El lenguaje utilizado en cada pregunta está adaptado para niveles gerenciales?

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

Observaciones:

5. De acuerdo a sus evaluaciones ¿Considera a este instrumento aprobado para ser aplicado?

Muy adecuado	Adecuado	Medianamente adecuado	Inadecuado

Observaciones:

Anexo 3. Instrumento del BID aplicado a la empresa Calhidra de Sonora

1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

- 1.1 La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años 5
- 1.2 La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla. 4
- 1.3 La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento. 5
- 1.4 El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento. 5
- 1.5 Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados. 4
- 1.6 Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas. 4
- 1.7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones. 4
- 1.8 Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking"). 4
- TOTAL SUB-AREA 89%**

B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

- 1.9 El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia. 5
- 1.10 El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo. 4
- TOTAL SUB-AREA 93%**
- TOTAL AREA 91%**

2. PRODUCCION Y OPERACIONES

A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION

- 2.1 El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos. 4

- 2.2 La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible. 4
- 2.3 El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes. 4
- 2.4 El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas. 5
- 2.5 La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción. 5
- 2.6 La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación). 4
- 2.7 La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio. 5

TOTAL SUB-AREA 88%

B. CAPACIDAD DEL PROCESO

- 2.8 La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización. 5
- 2.9 La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción. 4

TOTAL SUB-AREA 92%

C. MANTENIMIENTO

- 2.10 Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados. 4
- 2.11 La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos 5
- 2.12 Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento. 4
- 2.13 La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.3
- 2.14 La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP). 4
- 2.15 La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado. 5

TOTAL SUB-AREA 81%

D. INVESTIGACION Y DESARROLLO

- 2.16 La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia. 4

- 2.17 Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción 3
- 2.18 La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios .4
- 2.19 La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción. 3

TOTAL SUB-AREA 71%

E. APROVISIONAMIENTO

- 2.20 Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.). 5
- 2.21 Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.4
- 2.22 La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.4
- 2.23 En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago. 4

TOTAL SUB-AREA 85%

F. MANEJO DE INVENTARIOS

- 2.24 Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades. 5
- 2.25 Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo. 5
- 2.26 El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos. 5
- 2.27 Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico). 5

TOTAL SUB-AREA 100%

G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA

- 2.28 La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado. 5
- 2.29 La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras. 3

TOTAL SUB-AREA 77%

TOTAL AREA 85%

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD

- 3.1 La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo. 4
- 3.2 Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.

TOTAL SUB-AREA 80%

B. SISTEMA DE CALIDAD

- 3.3 Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector. 4
- 3.4 El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños. 4
- 3.5 El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento. 4
- 3.6 En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra. 4
- 3.7 Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega. 4

TOTAL SUB-AREA 80%

TOTAL AREA 80%

4. COMERCIALIZACION

A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

- 4.1 El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos. 5
- 4.2 La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización. 5
- 4.3 La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos. 5
- 4.4 La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento. 5

- 4.5 La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios). 4
- 4.6 Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva. 5
- 4.7 En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa. 4
- 4.8 Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente. 3
- 4.9 La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra. 4
- 4.10 La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias. 4

TOTAL SUB-AREA 90%

B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS

- 4.11 El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades. 4
- 4.12 La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis. 3
- 4.13 La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos. 5

TOTAL SUB-AREA 77%

C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION

- 4.14 La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa. 5
- 4.15 La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan. 4
- 4.16 La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral. 4

TOTAL SUB-AREA 88%

TOTAL SUB-AREA MERCADEO NACIONAL 85%

D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION

- 4.17 La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado. 3
- 4.18 La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años. 2

TOTAL SUB-AREA 54%

E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO

- 4.19 La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional. 4
- 4.20 La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación. 4
- 4.21 El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo. 3

TOTAL SUB-AREA 76%

F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO

- 4.22 La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación. 3
- 4.23 En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa. 2
- 4.24 La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados. 3
- 4.25 La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra. 3
- 4.26 Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino). 3

TOTAL SUB-AREA 57%

G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL

- 4.27 La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación. 3
- 4.28 La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional. 44.29La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación. 4

TOTAL SUB-AREA 72%

H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION

- 4.30 La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores. 5

TOTAL SUB-AREA 100%

I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS

- 4.31 La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países. 3
- 4.32 La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.4
- 4.33 La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.3
- 4.34 La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés. 4

TOTAL SUB-AREA 70%

TOTAL SUB-AREA MERCADEO EXPORTACION 70%

TOTAL AREA 76%

5. CONTABILIDAD Y FINANZAS**A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD**

- 5.1 El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. 5
- 5.2 La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente. 5
- 5.3 Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad. 5
- 5.4 La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios. 4
- 5.5 Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos. 5
- 5.6 Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico. 4
- 5.7 El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables. 4

TOTAL SUB-AREA 93%

B. ADMINISTRACION FINANCIERA

- 5.8 La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.). 5
- 5.9 La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto. 5
- 5.10 Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas 5
- 5.11 La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones. 5

TOTAL SUB-AREA 100%

C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS

- 5.12 Los libros de actas, el registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados. 5
- 5.13 Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social. 4
- 5.14 Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos. 5
- 5.15 La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados. 5
- 5.16 La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones. 5

TOTAL SUB-AREA 97%

TOTAL AREA 97%

6. RECURSOS HUMANOS**A. ASPECTOS GENERALES**

- 6.1 La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. 5
- 6.2 La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal. 4
- 6.3 Existe una junta directiva que lidere la empresa. 5
- 6.4 La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.) 5

TOTAL SUB-AREA 95%

B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL

- 6.5 La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa. 4
- 6.6 Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial. 4
- TOTAL SUB-AREA 80%**

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

- 6.7 Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía. 4
- 6.8 La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia. 4
- 6.9 El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. 5
- 6.10 La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.
- 6.11 La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos. 3
- TOTAL SUB-AREA 80%**

D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

- 6.12 La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.). 4
- 6.13 La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador. 4
- 6.14 La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas. 5
- 6.15 La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas. 5
- TOTAL SUB-AREA 90%**
- TOTAL AREA 85%**

7. GESTION AMBIENTAL**A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA**

- 7.1 En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores. 5
- 7.2 La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas. 5

- 7.3 La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales. 5
- 7.4 La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados. 5

TOTAL SUB-AREA 100%

B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

- 7.5 La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física. 5
- 7.6 Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos. 5

TOTAL SUB-AREA 100%

C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

- 7.7 Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas. 4

TOTAL SUB-AREA 80%

D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO

- 7.8 La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías. 4
- 7.9 La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo. 4

TOTAL SUB-AREA 80%

TOTAL AREA 92%

8. SISTEMAS DE INFORMACION

A. PLANEACION DEL SISTEMA

- 8.1 El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable. 4
- 8.2 La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos. 4

- 8.3 El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad. 4

TOTAL SUB-AREA 80%

B. ENTRADAS

- 8.4 Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa. 5
- 8.5 La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas. 5

TOTAL SUB-AREA 100%

C. PROCESOS

- 8.6 Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros. 5
- 8.7 Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso. 4

TOTAL SUB-AREA 88%

D. SALIDAS

- 8.8 La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. 5
- 8.9 La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones. 4

TOTAL SUB-AREA 92%

TOTAL AREA 88%

REFERENCIAS

- Agencia de Innovación B.A.I (2010). Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Bilbao España. www.bai.bizkaia.net. Recuperado de: http://www.documentalistaenredado.net/contenido/mod_vig_cast.pdf
- Alquitira, A. M., & Trejo, A. R. (2000). La competitividad industrial, su medición. *Política Y Cultura*, (13), 187–213. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México.
- Alsina, M. G., y Espinet, E. O. (2012). Inteligencia competitiva: Corpus teórico y prácticas. *Ibersid*, 6, 77–88. Estudio de Ciencias y de la Comunicación, Universidad Oberta. Cataluña, España.
- Baez, V. y Rubio, L. (2005). *El Poder de la Competitividad*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Bassi, E. (2003). *Globalización de Negocios. Construyendo Estrategias Competitivas*. México. Editorial Limusa. Primera Edición
- Bateman, T. y Sanell, S. (2009). Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo. México. McGraw-Hill. Octava Edición.
- Benavides y Quintana (2006). Inteligencia Competitiva, prospectiva e Innovación. La norma UNE-166006 EX sobre el sistema de vigilancia tecnológica. Boletín Económico de ICE. No 2896. Universidad de Málaga. España.
- Bonilla, M. y Martínez, M. (2009). Análisis de la metodología para evaluar la competitividad: caso Foro Económico Mundial y realidad empresarial Colombiana. Trabajo de Grado. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión.*, Vol.8 (No.35), 152–181. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94933425&lang=es&site=ehost-live>

David F. (2003). *Principios de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall. Novena Edición. México.

Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2010). *Administración Estratégica*. McGraw Hill. Quinta edición. México.

Faust, D. y Gadotti, S. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 20(2), 478–498. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Buenos Aires, Argentina.

Fernández, I. D. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía Y Desarrollo*, 143(1), 101–115. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. Cuba.

Fernandez, M. J. (2007). Inteligencia Competitiva Y Cambio Organizacional. *Visión de Futuro*, 7(1). Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina.

Gallardo, X. (2015). *Inteligencia competitiva para la innovación en pymes. Identificación de factores clave*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya, España.

- García, M. (2011). *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES: el caso de las universidades españolas*. Tesis Doctoral. Universidad Oberta de Catalunya, Barcelona, España.
- García, J., León, J. y Nuño, J. (2015) Propuesta de un modelo de medición de la competitividad aplicada al caso de los principales municipios del Estado de Sonora, mediante el análisis factorial. *Contaduría y Administración*. División de investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Quinta Edición. México.
- Hill, C. y Jones, G. (2004). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Ed. México.
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización, conceptos y casos*. CENGAGE Learning. 7ª edición. México
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación, Prentice Hall. España.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, vol. 13, núm. 2, pp. 158-184. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Labra, O. (2016). *El proceso de inteligencia competitiva en las pequeñas y medianas empresas, caso de estudio en pymes de la industria textil*. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México.
- Lerma, A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales. Guía Práctica*. Alfaomega. 1ra. edición. México.

- Martin, A. y Valdez, A. (2003). La innovación y el desarrollo tecnológico como una política de Estado y los estímulos fiscales para promoverla. *Revista Contaduría y Administración*, No. 208
- Martínez, P. (2012). La Traducción – Vigilancia: *Aproximación a una nueva salida profesional para traductores*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.
- Masson, J. (2006). *La Generación de la Inteligencia Competitiva y su Impacto en el Desempeño de las Multinacionales de Barcelona*. Proyecto de Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Masson, J. (2005). Inteligencia Competitiva. Bases teóricas y revisión de literatura. Seminario de Doctorado. Ensayo. Universidad Autónoma de Barcelona. 1–7.
- Pellissier, R. y Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. , *SA Journal of Information Management* 15(2), Art. #559, 7 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v15i2.559>
- Pellissier, R. y Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. *SA Journal of Information Management* 15(2), Art. #567, 7 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v15i2.567>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1ª Edición. México Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación de un desempeño superior*. 2da Edición. México. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la competitividad? (Spanish). *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 11(4), 60–62.
Recuperado de:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=36009979&lang=es&site=ehost-live>

- Ramirez, Escobar y Arango (2012). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. *Revista Gestión de Las Personas Y Tecnologías*, (13), 238–249.
- Ramírez, M. H. J. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, (9), 115–125. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia
- Robles, J. (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; el caso de Cemex. *El Cotidiano*, núm. 130, marzo-abril, 2005, pp. 46-50 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México.
- Ramirez LL. (2014) Impacto de la Innovación en la Competitividad de las Micro y pequeñas empresas del sector comercio en Hermosillo Sonora. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico de Hermosillo.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión* No. 33. Facultad de Contaduría y Administración. División de Investigación. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Saavedra, M. Milla, S. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el micro: El caso del Distrito Federal, México. Vol. 2, No. 4.
- Schmelkes, C. (1998). Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis). Editorial Oxford, Segunda Edición. México.
- Tena, J. y Comai, A. (s.f). La inteligencia Competitiva en la Planificación Estratégica y Financiera. Ediciones Deusto. Referencia No. 2217. Recuperado de <http://www.harvard-deusto.com/>

- Tena, J. y Comai, A. (2004). *La inteligencia Competitiva en las Mejores Prácticas Españolas*. Editorial EMECON. Barcelona, España.
- Tena, J. y Comai, A. (2006). *Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica. Experiencias de implantación en España y Latinoamérica*. Editorial EMECON. Barcelona, España.
- Thomson, A., Peterf, M., Gamble E. y Estrickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. 18va Edición. Editorial McGraw Hill.
- Villarroel, C. Comai, A., Karmelic-Pavlov, V., Fernández A., Arriagada C., (2015) Diseño e implementación de una unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. *Interciencia*, vol. 40, núm. 11, pp. 751-757 Asociación Interciencia Caracas, Venezuela
- Valverde, A. (2011). *MODICO: Modelo de Inteligencia Competitiva Organizacional*. (Tesis Maestría). Universidad Distrital Francisco Jose De Caldas, Facultad de Ingeniería Industrial, Bogotá D.C.
- Vizcarra, N. (2012). La inteligencia competitiva en las empresas de la ciudad de Tijuana B.C. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Vol. 5, No. 5.
- Wheelen, T. y Huger J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México. Décima Edición.
- Wiley J. y Sons, Inc (1999). Competitive Intelligence at Procter & Gamble John E. Pepper The Procter & Gamble Company. *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10(4) 4–9

Páginas de internet:

<http://calidra.com/>

<http://directoriomex.org.mx/>

<http://www.ibm.com/midmarket/mx/es/software.html>

<http://www.internationallime.org/>

<http://mx.kompass.com/>

<http://www.miniera.es/consultoria>

<http://www.miniera.es/puzzle-revista-de-inteligencia-competitiva>

http://opesa.net/front_content.php?idart=8

<http://www.nielsen.com/mx/es.html>

<http://www.seinest.com/>

<https://www.weforum.org/>

NOMBRE DEL TRABAJO

**070_MA_ José Antonio Estrada Sánchez.
pdf**

AUTOR

José Antonio Estrada Sánchez

RECUENTO DE PALABRAS

50779 Words

RECUENTO DE CARACTERES

278963 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

204 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.6MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 18, 2022 1:51 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 18, 2022 1:54 PM GMT-7**● 24% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 24% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)