

ANÁLISIS FODA SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

SWOT ANALYSIS OF THE USE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN SMALL ENTERPRISES IN THE CLOTHING INDUSTRY

Omar Salim Labra Salgado

Instituto Politécnico Nacional. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (IPN-UPIICSA)
Ciudad de México, México
omarlabras@hotmail.com

Gibrán Rivera

Instituto Politécnico Nacional. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (IPN-UPIICSA)
Ciudad de México, México
gibranrg@gmail.com

Juan Ignacio Reyes García

Instituto Politécnico Nacional. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas (IPN-UPIICSA)
Ciudad de México, México
reyg42@hotmail.com

Fecha de Recepción: 28/01/2016 - Fecha de Aprobación: 28/03/2016

RESUMEN

Gran parte de los estudios existentes que analizan las prácticas de Inteligencia Competitiva (IC) han sido orientado a grandes organizaciones con procesos elaborados y modelos robustos. Sin embargo, a pesar de la importancia que la IC tiene en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), poco se ha estudiado la IC en este contexto. El presente estudio tiene como objetivo evaluar las condiciones de las PyMEs para implementar procesos de IC. El estudio se llevó a cabo en el contexto de las PyMEs de la industria del vestido debido a que ésta se encuentra en un mercado altamente competitivo y en donde cualquier ventaja en relación a la competencia puede ser significativa para la permanencia de este tipo de empresas. Se realizó un estudio a 6 empresas con características similares mediante entrevistas semi-estructuradas, mismas que fueron analizadas siguiendo los lineamientos propuestos por Braun y Clarke (2006) de análisis temático. Este análisis se complementó con un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) mediante el cual se pudo evaluar las condiciones actuales de las empresas estudiadas para la implementación de un proceso de IC. Los resultados muestran que las características en común de estas empresas son áreas de oportunidad para dicho proceso.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Competitiva; PyMEs; Análisis FODA; Industria del Vestido.

ABSTRACT

Many of existing studies analyzing Competitive Intelligence (CI) practices have been conducted within the context of large organizations, which tend to have complex CI models. However, despite the importance of CI in small and medium enterprises (SMEs), CI practices have been underexplored within the context of SMEs. The present study aims at assessing the conditions of SMEs to implement CI processes. The study was conducted within the context of SMEs in the clothing industry because it is in a highly competitive market where any advantage over the competition can be significant for the permanence of these businesses. Six SMEs with similar characteristics were studied. Semi-structured interviews were used to collect data and were further analyzed using thematic analysis as informed by Braun and Clarke (2006). This analysis was complemented by an analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) by which it was possible to assess the current conditions of the SMEs studied for implementing CI processes. The results show that the characteristics that have in common SMEs are areas of opportunity for this process.

KEY WORDS: Competitive Intelligence; SMEs; SWOT Analysis; Clothing Industry.

INTRODUCCIÓN

El uso de la Inteligencia Competitiva (IC) por parte de las empresas ha ido en aumento debido a la importancia del manejo de la información sobre las variables que influyen en las actividades empresariales (Rodríguez & Gaitán, 2004). Estas variables cambian de manera constante debido al dinamismo generado por la interacción entre competidores, consumidores, cambios tecnológicos, cambios políticos, entre otros (Moreno, 2005; Rodríguez Salvador & Mora Roldán, 2000; Zaintek, 2001).

Entendiendo a la IC como “el arte de localizar, recoger, procesar y almacenar información para hacerla disponible a las personas de una organización, dando un vistazo de las amenazas y oportunidades presentes y futuras que permitan anticiparse, respetando siempre un código ético y legal” (Agencia de Innovación B.A.I, 2010, p. 12), puede observarse en la literatura y en la práctica que el uso de la IC ha sido principalmente utilizada por grandes empresas (Arrieta, Antonio, & Azkarate, 2011; Comai & Tena, 2005; Faust Cruz & Anjos, 2011), pero pocos estudios sobre esta disciplina se han desarrollado entorno a las pequeñas empresas (Nenzhelele & Pellissier, 2014; Vélez & Martínez, 2013). Esta situación se debe en parte a la errónea idea de que dicha actividad requiere de gran cantidad de personas, computadoras y recursos para llevarse a cabo (Fred, 2013). Sin embargo, el uso de la IC en

las pequeñas empresas podría desarrollar una ventaja competitiva ya que significa contar con la información adecuada en el momento preciso y así detectar tendencias, avances tecnológicos, acciones de los competidores, necesidades de los consumidores o cambios en la normatividad entre otros (Song, Tian, & Wu, 2010; Zaintek, 2001), aspectos ampliamente relevantes en el contexto de las PyMEs.

Partiendo de la idea que la IC puede ser de relevancia para las pymes para recolectar información y conocimientos respecto de sus competidores y así formular e implementar estrategias eficaces (Fred, 2013), se busca diagnosticar el uso de esta disciplina en las pequeñas empresas de la industria del vestido debido a que se desenvuelven en un mercado altamente competitivo junto a empresas de mayor tamaño y con acceso a una mayor cantidad de recursos.

El presente artículo inicia con una revisión de literatura en la que se conceptualiza a la Inteligencia Competitiva (IC) y el uso que ésta tiene en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Una vez entendido lo que es la IC y sus características se describe la metodología empleada, en la cual se presenta las etapas se siguieron durante la investigación tomando en cuenta el diseño del instrumento, recolección de información y el análisis de la misma mediante un método inductivo-deductivo. Posteriormente se presentan los hallazgos derivados del análisis así como la discusión de ellos, finalmente se plantean las conclusiones de la investigación.

DESARROLLO

Revisión de literatura: Conceptualización del proceso de Inteligencia Competitiva

La apertura comercial que trajo consigo la globalización y el constante cambio tecnológico ha generado un ambiente empresarial altamente competitivo y turbulento en el que los ciclos de vida de los productos es cada vez más corto (Alesandro, Cantonnet, & Cilleruelo, 2013; Arrieta et al., 2011; Balbo, 2014; Nenzhelele & Pellissier, 2014; Song et al., 2010), lo que ha generado repercusiones significativas en las empresas, abriendo nuevas oportunidades o presentando nuevos obstáculos. De ahí, entre otros, el valor que juega la información para el desenvolvimiento empresarial, ya que en una economía caracterizada por la incertidumbre, el conocimiento del entorno es una pieza clave para formar y mantener ventajas competitivas en relación a los competidores (Agencia de Innovación B.A.I, 2010; Zaintek, 2001). Mediante el manejo correcto de la información las empresas pueden anticiparse a los cambios del mercado y acoplarse a las necesidades de los consumidores y evitar ser sorprendidos por cambios en los gustos de los clientes, aparición de nuevos competidores o de tecnologías que cambien la manera de producir, distribuir y vender los productos en el mercado (Alesandro et al., 2013;

ZHA & CHEN, 2009). Ante esta situación, varias empresas han desarrollado enfoques propios de inteligencia con el fin de analizar y distribuir la información de valor estratégico sobre la industria y sus competidores (Menéndez, Anates, Alonso, & Merino, 2002) lo que a su vez les ha permitido mejorar la toma de decisiones en momentos oportunos (Murcillo, 2003).

Son muchas las definiciones en relación a la IC. En un principio se puede relacionar con la propuesta de las cinco fuerzas de Porter, posteriormente ciertas actividades relacionadas con la recolección de información se hicieron presentes en diferentes partes del mundo, actividades que mostraban similitud en la valorización de la información obtenida por fuentes internas y externas a las empresas, lo que llevó a la formalización de la actividad y a la creación de la Society of Competitive Intelligence Professionals (Fehringer, Hohhof, & Johnson, 2006).

Manssón (2006) mediante una revisión teórica menciona que “Esta disciplina es el resultado de la integración de algunas áreas del conocimiento. Al ser un campo de investigación reciente son escasos los trabajos que explican sus fundamentos teóricos, a pesar de que las áreas de aplicación actuales han sido múltiples” (p. 2).

La investigación relacionada a la IC ha sido principalmente dirigida a las grandes empresas por lo cual se carece de estudios en pequeñas y medianas empresas (PyMEs), siendo que la práctica de la inteligencia competitiva es un reto para las PyMEs aunque algunas ya realizan algunas actividades de manera informal (Comai & Tena, 2005; Nenzhelele & Pellissier, 2014).

Existen algunas percepciones erróneas sobre la implementación de un sistema de inteligencia competitiva (Fred, 2013):

1.- La implementación de un programa de inteligencia requiere de mucha gente, computadoras y recursos. 2.- Recabar información sobre los competidores viola las leyes antimonopólicas; la inteligencia de negocios es equivalente a espionaje. 3.- La recopilación de datos de inteligencia es una práctica de negocios antiética.

Sin embargo, las empresas, en ocasiones ya realizan actividades de inteligencia competitiva pero de una manera informal, el hecho es que no están conscientes de los conceptos de las operaciones que realizan, lo que conlleva también a que no aprovechen en su totalidad los datos y la información procesada. Balbo (2014) considera que la implementación de un proceso de IC no es sinónimo de una compleja red de actividades, sino que, una vez superadas las barreras culturales se facilita el proceso además de que existen herramientas de uso gratuito en internet que hacen de la IC una actividad accesible para las PyMEs.

Fernández (2007) menciona que la importancia de la IC radica en la capacidad de prever lo que será considerado como una tendencia en el futuro, para que cuando esta tendencia llegue al mercado, la empresa ya cuente con información sobre la misma.

Las empresas necesitan de un programa de IC eficaz (Fred, 2013). Los 3 objetivos básicos de un programa de IC son: (1) ofrecer una comprensión general de la industria y las compañías que compiten con ella; (2) identificar las áreas de vulnerabilidad de los competidores y evaluar el impacto que pudieran tener sobre éstos las acciones estratégicas que se quiere instalar; (3) identificar los movimientos que pueda realizar el competidor con el resultado potencial de poner en riesgo la posición de la compañía en el mercado.

Existe un gran número de herramientas y fuentes de información disponibles en el entorno y en su mayoría son de acceso libre (Agencia de Innovación B.A.I, 2010), el reto de las organizaciones es interpretar esa información y aplicarla en beneficio de su empresa, ya que en ocasiones eso implica un contraste con las ideas de los directivos. Es importante considerar que la implementación de un proceso de IC requiere de tiempo, recursos humanos, recursos financieros entre otras cosas, pero es primordial una cultura organizacional orientada a la IC. (Comai, 2011).

Las PyMEs cuentan con dificultades en el momento de definir un programa de IC, ya que las actividades de IC serán proporcionales al tamaño de las empresas que buscan implementarla. Lo que generalmente ocurre es que la mayoría de las PyMEs recurre a la compra de productos de su competencia, a su equipo de ventas con la finalidad de obtener información, o al uso del internet para búsqueda de información relevante (Alesandro et al., 2013). Sin embargo, es importante que el personal esté consciente y orientado a la recolección de datos y que cuente con un objetivo principal derivado de las necesidades de la empresa (Muller, 2010). Una vez localizadas las necesidades básicas debe existir una red de transferencia de conocimiento entre los integrantes de la organización (Gallardo Rodríguez & Lloveras Maciá, 2011). Un estudio menciona que la falta de información en la toma de decisiones es un factor que limita la productividad de las empresas y los directivos consideran que sin la información adecuada y precisa es un factor limitante (Gálvez, 2009).

Algunos de los retos para la implementación de un proceso de IC en las PyMEs son: la falta de tiempo, presupuesto, recursos humanos y de un ambiente y conciencia sobre la importancia de la IC, así como la falta de apoyo del gobierno, disponibilidad de equipo y la voluntad de los empleados para recopilar información (Nenzhelele & Pellissier, 2014).

Definición y uso del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Gache (2006) considera que para el éxito de un negocio debe empezarse con tener una base fuerte y con manejo de los mejores elementos de la organización. Mediante el análisis FODA o análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities,

Threats) se pueden conocer y evaluar las condiciones reales en las que opera la organización con el fin de implementar estrategias que sean benéficas para la misma (J. L. Ramírez, 2002).

Talancón (2007) considera que la realización del análisis FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicho análisis contempla un análisis de factores internos y externos de la organización, y es mediante éste que se puede estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización (Fortalezas y Debilidades) en contraste con la situación externa a ella (Oportunidades y Amenazas) (Thompson y Strikland, 1998 en Talancón, 2007).

Una vez identificados los factores, se colocan dentro de la matriz FODA para analizar el nivel de interacción que tienen entre ellos y así proponer estrategias que minimicen las amenazas, potencialicen las oportunidades, aprovechen las fortalezas y disminuyan las debilidades (Díaz Olivera & Matamoros Hernández, 2011).

En relación a la IC, el análisis FODA es una de las herramientas más utilizadas en apoyo de dicho proceso (Fehringer et al., 2006; Mier, 2003).

Metodología

El estudio se abordó desde un enfoque cualitativo el cual permite analizar casos concretos con una particularidad temporal o local a partir de las actividades en un contexto determinado, por lo cual permite que la investigación mantenga cierta flexibilidad hacia sus objetos y tareas (Flick, 2007). A diferencia de un método cuantitativo que se basa en un número elevado de observaciones y que está interesada en saber cuánto y con qué frecuencia, mediante un enfoque cualitativo se pretende identificar el proceso del fenómeno, por tanto, no consiste en una generalización estadística sino en una descripción del fenómeno (Martínez, 2006). Hernández, Fernández, y Del Pilar (2014) mencionan que el enfoque cualitativo se apoya más de la lógica y de un proceso inductivo, mediante el cual se puede explorar y describir para después generar propuestas teóricas derivadas de lo obtenido. El enfoque cualitativo no mantiene métodos de recolección rígidos ya que los datos y la información provienen desde puntos de vista y perspectivas de los involucrados, lo cual incluye; emociones, experiencias, sentimientos y otros aspectos, para lo cual el investigador debe hacer preguntas más abiertas y mantenerse al pendiente de información relevante (Hernández et al., 2014).

Recolección de datos

El instrumento de recolección de datos permite acercarse al fenómeno de investigación para así poder entenderlo y describirlo (Martínez, 2006). Con el fin de obtener datos primarios se utilizó como instrumento principal de recolección de datos la entrevista guiada (Sabino,

1992). Este tipo de entrevistas permite tener cierto control sobre los temas a tocar en el momento de la entrevista, utilizando una guía de entrevista en donde se tiene un listado de puntos de interés que deben ser abordados.

Entre otras ventajas se tiene que este tipo de entrevistas permiten flexibilidad ya que el entrevistado tiene libertad de hablar libremente sobre los temas a abordar dando al mismo tiempo la oportunidad al entrevistador de retomar los temas cuando se observe un distanciamiento a los mismos, intentando siempre conservar la espontaneidad de la interacción (Sabino, 1992).

Los informantes del estudio fueron seleccionados siguiendo los lineamientos de un muestreo dirigido por los propios entrevistados propuesto por Heckathorn y Broadhead en 1997, mismo que se basa en obtener acceso a una población por parte de sujetos que pertenecen a la misma (Estrada & Vargas, 2010). Derivado de la relación cercana con los dueños de una de las empresas estudiadas, se obtuvo información de otros empresarios del mismo sector y con características similares. Se aseguró que todos los entrevistados fueran los dueños o personas encargadas de dirigir y tomar decisiones en sus empresas, quienes se consideraron son las personas que cuentan con la posibilidad de aportar información relevante y necesaria relacionada con sus actividades de Inteligencia Competitiva.

Se realizó una prueba piloto de la entrevista que consistió en probar el cuestionario con un empresario del sector para poder identificar y corregir algunos problemas potenciales así como para obtener información más rica en las siguientes entrevistas (Naresh, 2008). Esta prueba piloto permitió reorientar el plan de recolección de evidencia tanto en el contenido de la entrevista como en el procedimiento (Martínez, 2006). La prueba piloto permitió además de una familiarización con la información lo siguiente:

- 1.- Identificar algunos errores en la forma de estructurar las preguntas, ya que algunas preguntas se cerraron en respuestas como Si y No, lo que limita de manera considerable el análisis.
- 2.- Introducir preguntas relacionadas a información que no se tenía prevista, lo que permitió profundizar en algunos temas de interés.
- 3.- Quitar preguntas que estaban implícitas en otras.
- 4.- Reordenar la secuencia de los temas con el fin de dar una continuidad y sincronía con la entrevista.

Tomando en cuenta la revisión de literatura realizada y la retroalimentación obtenida mediante la entrevista piloto, se establecieron los siguientes temas a tratar durante la entrevista:

Antecedentes e historia de la empresa, Agrupaciones empresariales, Proceso para la toma de decisiones, Proceso de cambios o inserción de nuevos productos, Benchmarking, Actividades de búsqueda de información, Uso de tecnologías de la información, Gestión de la información, Ventajas competitivas y fuentes de Información como: competencia, clientes y proveedores.

Una vez hecha la prueba piloto y corregida la guía de entrevista se procedió a la aplicación final de la entrevista a seis informantes.

La entrevista se realizó en lugares propuestos por los entrevistados, con el fin de que se realizara en un lugar en el cual el entrevistado se sintiera familiarizado y en confianza. Previo a la entrevista se comentó a los informantes que el uso de su información sería sólo para fines de estudio y que la información proporcionada sería expuesta de manera anónima bajo el sub-fijo Empresaio 1, Empresario 2, Empresario N... Los objetivos de la investigación se compartieron con el entrevistado una vez terminada la entrevista, lo anterior con la intención de que el entrevistado no dirigiera las respuestas a un tema en específico. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 40 minutos y se realizaron en el siguiente orden:

Tabla N°: 1 Características de las entrevistas

Entrevista	Tiempo (min)	Genero	Estudios	Puesto	Años de operación	Ubicación
Entrevistado 1	36.51	Mujer	Superiores	Dueño	20	Morelos
Entrevistado 2	29.03	Hombre	Superiores	Dueño	10	Morelos
Entrevistado 3	27.04	Hombre	Superiores	Dueño	25	Morelos
Entrevistado 4	37.59	Mujer	ND	Dueño	20	Morelos
Entrevistado 6	62.3	Hombre	Superiores	Dueño	20	Morelos
Total	192.47					
Promedio	38.494					

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de las entrevistas

Una vez realizadas las entrevistas se procedió a la transcripción de las mismas para su análisis. El proceso de análisis de datos se ejecutó siguiendo los lineamientos de un análisis temático, que es una estrategia de análisis ampliamente utilizada en diseños cualitativos (Boron, 2004). Éste consistió en analizar cada una de las entrevistas como un todo, realizando una codificación de los contenidos de las mismas para encontrar patrones interpretativos en las respuestas de los entrevistados y así establecer similitudes e identificar temas relevantes. Se siguió el procedimiento propuesto por Brauny Clarke (2006) que consistió en seis pasos para el análisis:

1. Familiarización con los datos,
2. Generación de códigos iniciales,
3. Búsqueda de temas,
4. Revisión de temas,
5. Definir y nombrar los temas,
6. Presentar los resultados.

Familiarización con los datos: para realizar esta primera etapa se procedió a la transcripción de las entrevistas ya una minuciosa revisión, este proceso permite organizar y revisar cada una de las entrevistas para así poder sintetizar los datos obtenidos en ellas

(Sabino, 1992). Braun & Clarke (2006) mencionan que la transcripción de las entrevistas permite un análisis más profundo.

Generación de códigos Iniciales: La generación de códigos consiste en agrupar datos significativos para la investigación en grupos con características similares (Victoria Clarke & Braun, 2013). La transcripción de las entrevistas permitió ubicar temas de interés además de similitudes entre las empresas participantes en el estudio, con lo cual se generaron códigos iniciales sobre las actividades de las empresas que podrían relacionarse con el proceso de IC y así identificar el avance o las limitantes en su implementación.

Hasta este punto se abordó un análisis inductivo y se dio paso a un análisis deductivo, ya que para la categorización consta de incorporar los códigos en temas más amplios y estos puedan abarcar uno o más códigos (V Clarke & Braun, 2006), considerando que estas categorías ya están definidas en la teoría del análisis FODA, el cual marca los lineamientos y consideraciones al incorporar algún código generado en la etapa anterior, las siguientes fases del modelo que proponen Clarke y Barun (3, 4 y 5) corresponden a un análisis deductivo. Así que mediante el estudio de las características de cada variable perteneciente al análisis FODA se agruparon en estas categorías para dar paso a la presentación de los hallazgos.

Hallazgos y discusión

Una vez analizadas las entrevistas mediante el método antes explicado se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas como se muestra en la siguiente figura:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1- Las empresas cuentan con una larga permanencia en el mercado F2- La cercanía con el cliente les permite conocer sus necesidades F3- Pueden cambiar con facilidad los diseños y sus productos F4- Están al pendiente de nuevos diseños o productos en el mercado y extraen de ellos los diseños e innovaciones F5. Uso de redes sociales como medios de publicidad y ventas (2) F6. Uso de redes sociales como fuente de información (1) F7: Uso de la información para la toma de decisiones (1)	O1- Los clientes cuentan con información sobre los competidores O2- Los proveedores manejan información de nuevas telas, productos o insumos O3- En internet se puede encontrar mucha información sobre la competencia y productos O4- Los productos de marca se pueden igualar a bajo costo lo cual beneficia al consumidor O5- La mayoría de la información está disponible en medios electrónicos o de fácil acceso
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Alta centralización de actividades D2. Sólo almacenan la información que requiere la Secretaria de Hacienda D3. La iniciativa de búsqueda de novedades mediante internet por parte de los empresarios es baja	A1. Que la información obtenida no sea confiable A2. Existe N cantidad de información que puede desorientar a la empresa A3. Información restringida o de difícil acceso

D4. Las empresas no cuentan con un registro de las operaciones diarias, semanales o mensuales de la empresa (2)	A4. Dificultad para encontrar personal adecuado para las actividades de IC
D5. No están suscritos a ningún medio de información relacionado a su ramo	
D6. No realizan estudios previos al abrir un punto de venta o para el producto	
D7- No cuentan con un plan de publicidad o uso de redes sociales efectivo o continuo	
D8. No cuentan con algún mecanismo para guardar la información de los clientes	
D9. Hay una resistencia al cambio o a un proceso más ordenado	

Figura N°1: Análisis FODA
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se ejemplificarán algunas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para dicho análisis se señalarán los comentarios de los entrevistados representados como E1 para Entrevistado No.1, E2 para Entrevistado No. 2, etc. Y E0 para comentarios del entrevistador.

Fortalezas

Con anterioridad se han mostrado algunas características que tienen las pequeñas y medianas empresas, tales como: estructura organizativa simple, recursos humanos limitados, baja burocracia interna poca diversificación productiva, recursos financieros limitados, mercados especializados, proximidad al cliente y mercado, dinamismo y rapidez de respuesta, flexibilidad y alta capacidad de adaptación al cambio (Gallardo Rodríguez & Lloveras Maciá, 2011). Algunas de estas características coinciden con las empresas participantes en el estudio y se consideraron algunas como fortalezas para la implementación de un proceso de IC.

Una de las fortalezas es la cercanía con el cliente les permite conocer sus necesidades. Dicha relación permite conocer lo que requieren sus clientes en el mercado tal como se menciona en el siguiente comentario: “totalmente en las necesidades del cliente, porque si el cliente es el que me dice “yo necesito esta tela” por ejemplo, “yo vivo en la zona sur necesito una tela más cálida o vivo en la zona norte necesito una tela no tan cálida, necesito algo más ligero o quítale o ponle” realmente yo me apego a lo que me piden” (E2).

En relación al punto anterior, en otra entrevista se comenta lo siguiente: “Siempre parto de las necesidades que pueda tener el consumidor, lo sigo haciendo desde el principio de mi incursión en esto, cuando me han preguntado qué tienes que vendes, bueno, pues yo puedo hacer esto, esto y esto pero en realidad me gustaría saber que necesitas tu porque lo que necesitas tu estoy segura que te lo puedo hacer... sigo teniendo el contacto directo con el cliente, con el que está necesitando tal o cual cosa, no he perdido eso no me dedico a producir y lo saco al mercado y lo pongo a la venta ¿no?”. (E4)

La importancia de esta fortaleza radica en que uno de los objetivos de la IC es anticiparse y apegarse a las necesidades, gustos y preferencias del consumidor y así evitar ser sorprendidos (Alesandro et al., 2013; Muller, 2010), así estas empresas cuentan con una relación estrecha de la cual pueden contar de primera mano con información relevante a sus gustos y necesidades.

Otra fortaleza es que están al pendiente de nuevos diseños o productos en el mercado y extraen de ellos los diseños e innovaciones, Así lo expresan los empresarios en distintos momentos de la entrevista: “Procuro informarme de como los modelos de otros modelos de otras marcas, si me gustan algunos detalles la verdad, no se los copeo íntegramente pero si me doy este me doy idea y si me gusta la verdad es que si las tomo, las pongo en las prendas y si quedan bonitas las dejo” (E1).

Esta actividad es común en las empresas tal como lo comenta el siguiente empresario: “Es lo que siempre hacemos por ejemplo por internet o vamos a plazas, por catálogo, vemos que nos agrada, es más hemos mandado traer de china productos que ya llegan y su calidad es pésima pero nos sirve para los moldes pero ya tenemos la idea, hay que está viendo las tendencias las temporadas influyen bastante” (E5).

Así mismo buscan marcas innovadoras como lo refleja el siguiente comentario: “Si pues hay que estar al pendiente siempre de los cambios, los equipos de futbol... estoy checando siempre cuando salga alguna innovación en las marcas líderes que es Nike, Adidas, underarmour, atlética que es nacional, siempre hay que estar a la vanguardia, al pendiente de los cambios que hay” (E4).

Estas actividades se relacionan con el monitoreo de la competencia y el uso de una herramienta de las más usadas en el proceso de IC, el benchmarking (Gallardo Rodríguez & Lloveras Maciá, 2011). Una de las actividades de la IC se relaciona con el monitoreo constante del entorno, el cual incluye a los clientes y sobre todo un seguimiento de sus competidores y sus productos (Gallardo Rodríguez & Lloveras Maciá, 2011; Gálvez, 2009; Vizcarra, López, & Guerrero, 2012).

Otra fortaleza significativa para el uso de la IC es el uso de información para la toma de decisiones, sin embargo, a pesar de ser importante, esta actividad sólo se lleva a cabo en dos de las empresas estudiadas: Primero se ve lo de la empresa y ya después va, que más traes, que has visto y otra cosa que llevamos nosotros es una carpeta donde llevamos, metemos libros revistas, conferencias videos que nos enriquecen, es cada semana sabes que video viste, nos presionamos entre nosotros... ya ahorita no nos quedamos con la información de la escuela ya ahorita la información es obsoleta hay que actualizarse ya hay términos que no conocía (E5).

Anteriormente yo tomaba las decisiones así muy de corazón y no, aquí las cosas deben ser más pensadas, ahora no se toma una decisión si no se consulta a los 3 en la mañana, los

lunes tenemos nuestra junta de producción y general, tocamos temas de producción, económicos, los pedidos, las cuestiones financieras y de esa forma lo vamos trabajando... Este año, lo hicimos ayer precisamente, ella sacó un estadístico de las ventas de hace 2 años, ventas anuales y por mes eso nos indica en qué meses hubo ventas, en qué meses se cayeron o se mantuvieron (E6).

Esta fortaleza tiene que ver con la búsqueda de información y sobre todo su uso para la toma de decisiones, ya que uno de los objetivos de la IC es proporcionar información oportuna, precisa y pertinente del ambiente de negocios, competidores y de la propia organización para así poder tomar decisiones informadas (Agencia de Innovación B.A.I, 2010; Muller, 2010; P. Ramírez, Triviño, Berges, Meneses, & Martínez, 2013).

En general podemos ejemplificar las fortalezas anteriores en lo que comenta Gálvez (2009) en relación a la IC y los empresarios “Los empresarios siempre han tenido que estar alerta en su entorno. Hablar con los clientes y proveedores, asistir a ferias, leer las revistas especializadas de su sector y analizar los productos de la competencia, han estado desde siempre prácticas habituales” (p. 53).

Oportunidades

En otra parte del estudio FODA se encontraron varias oportunidades para las empresas de implementar un proceso de IC, una de ellas deriva de la cercanía ya mencionada que tiene con el cliente: los clientes cuentan con información sobre los competidores con relación a esto los entrevistados comentan que han obtenido información por esta fuente al preguntarles sobre cómo obtienen información del mercado y sus competidores.

Uno de los empresarios comentó no monitorear a sus competidores de manera directa, sino a través sus clientes. “La verdad procuro no ver exactamente sus modelos, me informan los mismos clientes, que son los que luego nos dicen ellos si están bien o están mal o sus productos son buenos o hay informalidad... En eso si nos dicen, “es que allá en tal parte están en \$500” y yo los tengo en \$420, \$450 entonces para ellos es significativo, es que luego me dicen “es que allá me trata mal y aquí no” aquí se les da un buen servicio un buen trato” (E1).

Otros empresarios coinciden con la fuente de información: “A través de los mismos clientes, “oye fulanito está fabricando ya esto o está haciendo esto” o ese tipo de cosas que puedan suceder o el mismo cliente cuando llega uno a ofrecer” (E4).

Como se muestra en el comentario anterior y en el siguiente, los empresarios tienen acceso a los productos de la competencia mediante la relación con sus clientes. “si los conozco, de algunos no de todos, si conozco sus calidades, vamos y de repente ves las prendas, fuimos a una empresa y nos dijeron mira esto es lo que nos están entregando y ya veo la etiqueta yo llevo después mis prendas” (E6).

Como se puede observar los empresarios obtienen este tipo de información sólo de plática y de la relación que tienen con los clientes lo cual significa una gran oportunidad para obtener información aún más precisa y detallada de los temas de interés para la empresa. Algunos directivos de las empresas mencionan que uno de sus principales problemas para la toma de decisiones es no contar con la información correcta en el momento preciso además de que consideran que el conocimiento de su competencia es insuficiente (Gálvez, 2009), así mismo Moreno (2005) comenta que la información referente a los competidores es de suma importancia ya que forma parte del entorno específico, el cual se entiende como el espacio más cercano e influyente de la empresa.

En la misma situación de fuentes de información y específicamente al sector estudiado (textil) se encuentra otra oportunidad; los proveedores cuentan con información sobre innovaciones o cambios en los insumos, ya que al igual que los consumidores, los proveedores tienen una relación directa con los empresarios e información valiosa, así lo explica uno de ellos: “Estoy al pendiente con mis proveedores de telas ellos son los que normalmente, luego nos ofrecen el producto, nos dicen esta tela está llegando así, tiene esta mezcla en... y nosotros ya vemos si la lanzamos al mercado también, a veces, no siempre es muy bienvenida pero ni modo tenemos que aventarnos a hacerlas” (E1). Otro empresario menciona que por la relación con el proveedor ahora está atento a factores que afectan el precio de los insumos: “Por mi proveedor de telas y porque me pasó una vez e investigue y preguntaba oye porqué me lo das más caro y me contó a groso modo y me metí a investigar y es cierto, es cierto, cuando llueve baja la producción de algodón y éste sube 10% aproximadamente” (E2).

Esta actividad es mencionada por los demás entrevistados con la diferencia que hacen parecer que el proveedor es quien tiene la iniciativa: “Mira emmm de alguna manera es lo mismo, si yo me entero de las necesidades de los gustos de mis clientes o de los clientes o de las necesidades del mercado y así como me entero de determinadas cuestiones de competidores y de vez, pues en este caso es con los proveedores, los proveedores por algo son los que ofrecen muchas veces determinadamente muchas cosas” (E4).

“Algunos proveedores que nos cotizan, “sabes que yo te ofrezco esta tela que es mejor”, ¿a si porqué es mejor? Y ya nos explican” (E5).

Algunos autores consideran de importancia la relación con los proveedores ya que son una de las fuentes para generar alertas tempranas (Moreno, 2005) ya que éstos son una de las fuentes primarias de información que se utilizan para el proceso de IC (Arrieta et al., 2011; Gallardo Rodríguez & Lloveras Maciá, 2011).

Otra oportunidad relacionada a la información tiene que ver con que en internet se puede encontrar mucha información sobre la competencia y productos. Algunas percepciones erróneas de las IC es que para su uso es necesario una gran cantidad de equipo e inversión,

pero la mayoría de la información es pública y está al alcance de herramientas de bajo costo como el internet, la mayoría de los entrevistados han utilizado esta herramienta: “hay algunas páginas donde diseñadores exclusivos sacan sus, su modelaje y pues también de ahí sacamos ideas, al hablar a veces no tan exactamente lo que se acerca a lo que nosotros andamos buscando pero de ahí nos salen bastantes ideas y la verdad es que si las extraemos de ahí” (E1).

En relación a la misma herramienta otro empresario menciona la utilidad de la misma: “me auxilio de lo que ahora la tecnología te ofrece, a través de internet que se está vendiendo aquí en filipinas por así decirte, los gorros que como han cambiado” (E4).

Así mismo otro empresario ha hecho un uso más amplio de ella “se volvió una política el socio que lleva las ventas se encarga de ver a la competencia, porque, por qué bueno primero nos sirve para ver qué es lo que está manejando y los precios, después también nos ha pasado que ellos nos copien a nosotros. E0: ¿Cómo te enteras? E5: Por internet, ya sea páginas o Facebook ahí es como vamos porque también ellos publican en los grupos y ahí nos damos cuenta de quién entra al mercado”.

El uso de redes sociales e internet resulta de gran utilidad para las pequeñas empresas ya que mediante éstas se puede obtener información de los competidores e instituciones relacionadas al sector y el entorno en el cual se desarrollan las actividades (Moreno, 2005).

La Agencia de Innovación B.A.I (2010) considera que el 80% de la información que se encuentra en internet es pública y que solo el 20% restante es información a la que se puede acceder siendo miembro de algún grupo que resguarda o comparte esa información. Las oportunidades mencionadas se apegan a las características de las PyMEs estudiadas ya que no se necesita de una gran inversión para su implementación ya que la relación con los clientes y proveedores es algo cotidiano, además de que el uso del internet en las empresas es una herramienta económica y de fácil acceso (Balbo, 2014; Gallardo Rodríguez & Lloveras Maciá, 2011). Así mismo el uso de redes sociales son un medio de trasmisión de conocimiento, información y datos muy valorados por algunos directivos (González, Rey, & Cavaller, 2011).

Debilidades

En relación a las debilidades que se encontraron son en relación al manejo de la información y a la capacidad por parte de los empresarios para manejar un proceso de IC, en primer lugar se tiene que la iniciativa de búsqueda de novedades mediante internet por parte de los empresarios es de manera reactiva, ya que a pesar de que realizan esta actividad sólo es en respuesta y a petición del cliente, así contestó uno de los entrevistados al preguntarle sobre la frecuencia en que realizaba esta actividad: “Mmm cuando tengo un cliente que quiere

algo diferente a lo que he estado usando hasta el día de hoy, que quieren cambiarlo o que ya les aburrí o que ya se le hace antiguo o qué sé yo, cuando el cliente, siempre, vuelvo a repetirte, siempre me rijo por las necesidades gustos y presupuestos del cliente, eso es lo que me va dando la pauta” (E4).

En coincidencia con lo anterior se mencionó lo siguiente por otro entrevistado: “Pero es una actividad que sólo se hace cuando nos lo piden los clientes, por algo que no conocemos sobre todo por las necesidades de los clientes y de telas que no conoces, sólo se hacen si el cliente lo pide, normalmente son uniformes y no hay una variación muy grande en los productos” (E6).

Se considera una debilidad para llevar a cabo un proceso de IC, ya que en relación a la búsqueda de información las actividades deben ser proactivas en vez de reactivas, debido a que se trata de un proceso de detección temprana de eventos que puedan afectar a la empresa y una actitud proactiva lleva a una mejora en la toma de decisiones (Faust Cruz & Anjos, 2011; Rodríguez & Gaitán, 2004). Es por eso que la búsqueda de información debe ser una actividad continua apoyada por los directivos de la empresa tomando en cuenta los objetivos de la misma (Arrieta et al., 2011).

Continuando con las debilidades se encontró que no hay una recolección de información programada o bases de datos con información para consultas posteriores considerando las fuentes de información a las que tienen acceso las empresas entrevistadas podrían implementarse sistemas de captura de datos o de información simples para consultas posteriores, ya que la información obtenida es esporádica y sólo la conoce quien tuvo relación con la fuente ya sea por alguna plática o pregunta directa o es muy limitada, así lo expresan los entrevistados al preguntarle sobre el manejo de la información: “Siempre al final no es una encuesta como tal escrita pero se les pregunta cómo van, si han tenido algún error las prendas o algo si están contentos y la información siempre es de primera mano” (E2).

Otro empresario menciona que la fuente es poco explotada: “Proveedores no, clientes muy pocos nos escriben sobre si les gustó el producto, una retroalimentación mínima para medir la satisfacción del cliente nosotros nos basamos en las ventas” (E5).

En relación a la debilidad ya mencionada un empresario ha tenido una experiencia con la recolección de los datos, pero menciona que fue una actividad única. “hemos hecho, no tiene como 2 años hicimos una encuesta a nuestros clientes, y pues hubo detalles sobre todo con las fechas de entrega” (E6).

La cual también se relaciona con la siguiente debilidad; Sólo almacenan la información que requiere la Secretaria de Hacienda. Al ser esta la única información disponible para consulta es una limitante para la toma de decisiones y el proceso de IC, uno de los entrevistados comenta lo hace por el compromiso ante la institución; “Mensual porque es cuando le damos..., me doy cuenta porque es cuando le damos a la contadora entonces ahí

yo checo mis estados de cuenta, las facturas o sea todo lo que vendió, los gastos mm solamente eso. Pues tenemos que cumplir con Hacienda” (E1).

En otra entrevista se reconoce que no se cuenta con más información que la requerida. “Todo lo fiscal pues sí, porque se guarda pero en cuanto a producción y elaboración y gastos no tenemos un historial” (E2).

Al ser información que se maneja por un empleado externo, un contador en ocasiones el empresario no conoce la información: “Si bueno con el contador lleva ahí la estadística de las ventas” (E3).

Un estudio realizado en España, muestra una similitud con las empresas estudiadas ya que menciona que “en reciente estudio se observó que un gran número de PyMEs europeas y españolas disponen de las pautas precisas para recoger la información estratégica pero que éstas, no se siguen de manera sistemática” (Comai & Tena, 2005, p. 6). Otro estudio menciona que la falta de apoyo en la toma de decisiones es un factor que limita la productividad de las empresas y los directivos consideran que la falta de información adecuada y precisa es un factor limitante (Gálvez, 2009), por lo cual se considera que el escaso manejo de información es una debilidad en estas empresas.

Otra debilidad encontrada tiene que ver con un aspecto cultural del personal o del directivo ya que se considera que hay una resistencia al cambio o a un proceso más ordenado, así lo expresan algunos de los entrevistados al cuestionarlos sobre proyectos de capacitación o de implementar un registro en los procesos: “La resistencia al cambio es algo muy difícil, la gente está acostumbrada a trabajar de una manera y cuando le das una forma diferente o un control, cuestionan y dicen que eso no sirve” (E6).

Algunos consideran importante el cambio pero no se aplica a todos en la empresa, “Aprendizaje, a nosotros nos interesa mucho, los que nos capacitamos, somos las cabecillas de la empresa, no porque no nos interese que los demás se capaciten pero no tienen tiempo, o incluso al personal no les interesa” (E2).

No es fácil el tránsito de una cultura tradicional al uso de la inteligencia competitiva, ya que utiliza un sistema empresarial más sistemático, organizado, objetivo y apoyado en los conceptos modernos de análisis. Es importante que el personal esté consciente y orientado a la recolección de datos y contar con un objetivo principal derivado de las necesidades de la empresa (Muller, 2010). Con anterioridad se comentó en la revisión de literatura que algunos retos que presentan las PyMEs para implementar un proceso de IC son: la falta de tiempo, de presupuesto, recursos humanos y la falta de un ambiente y conciencia de la importancia de la IC, además de algunos retos como la falta de apoyo del gobierno, disponibilidad de equipo y la voluntad de los empleados para recopilar información, (Nenzhelele & Pellissier, 2014).

Es importante considerar que la implementación de un proceso de IC requiere de tiempo, recursos humanos, recursos financieros entre otras cosas pero es primordial una cultura organizacional orientada a la IC (Comai, 2011).

Amenazas

En lo concerniente a las amenazas, en la información obtenida de las entrevistas no fue posible obtener evidencia clara de ellas, posiblemente por el desconocimiento del proceso de IC. Sin embargo, durante el análisis de las entrevistas y la interpretación del entrevistador se pudieron observar algunas señales de lo que significarían algunas amenazas para lo cual se realizó una revisión teórica que diera un sustento a ellas.

Como primera amenaza se tiene que la información obtenida no sea confiable, según datos ofrecidos por la firma Intel, durante el 2012 cada minuto se transferían 639,800 GB de datos globales (Balbo, 2014), lo que significa una enorme cantidad de información disponible, una vez definidos los temas de interés por los empresarios podrían encontrarse con miles de fuentes y llegar a la pregunta de ¿Qué hacer con tanta información? (Frion & Yzquierdo, 2009), esto podría llegar a retardar el proceso de recolección de información, lo que se contempla como la amenaza siguiente Existe N cantidad de información que puede desorientar a la empresa Gabriel Balbo (2014) lo llama infoxicación en relación a que existe una gran cantidad disponible lo que dificulta de manera significativa el procesamiento de ella, es por eso que otros autores mencionan que es necesario el monitoreo de pocas señales de fuerte intensidad en lugar de muchas señales débiles “No es realista considerar que se pueden tener todas las informaciones disponibles al respecto de un tema concreto, más sí queremos después del proceso de IC facilitar la toma de decisiones con la antelación suficiente para que no pierda valor la inteligencia generada” (Gallardo Rodríguez & Lloveras Maciá, 2011, p. 264).

Al igual de la existencia de mucha información de fácil acceso y publica, parte de ella se encuentra limitada lo que resulta una amenaza ya que Información restringida o de difícil acceso, la Agencia de Innovación BAI (2010) comenta que el 20% de la información tiene una limitante de consulta y la categoriza como información gris, la cual se considera como información pública a las que se accede solamente si se está dentro de un círculo de difusión específico y la negra. Estas fuentes pueden ser de gran utilidad para las empresas pero representan un costo que no todas pueden pagar, dadas las características de las empresas estudiadas sería una opción poco factible.

CONCLUSIÓN

La revisión bibliográfica realizada ha permitido observar que han sido pocos los estudios dirigidos a las PyMEs en relación al uso de la Inteligencia Competitiva, además de que cada proyecto de IC es único debido a las características y propósitos de la empresa lo que dificulta evaluar su uso y aplicación en un conjunto de empresas. Considerando las similitudes de las empresas estudiadas debido a que son de un mismo sector y de tamaño es que se pudo realizar un análisis de ellas.

Las características de las PyMEs ya mencionadas en distintas partes del artículo pueden ser una limitante para el uso de la IC, tales como los recursos limitados, la falta de capacitación, además de que mediante el análisis de las entrevistas se pudieron identificar algunas otras que comparten entre ellas, tales como la dificultad de implementar una cultura organizacional dirigida a las actividades de IC, una dificultad para delegar funciones por parte de los dueños de las empresas, además de un arraigo al método de trabajo empleado durante los años de operación, lo que hace más difícil el tránsito a un proceso de IC en la organización ya que el cambio requerido para este puede ser contrario a las ideas de los directivos de la empresa.

Dejando de lado algunas limitantes encontradas, el estudio permitió destacar algunas características de las PyMEs que podrían apoyar y adaptarse a un proceso de IC, una de ellas es su adaptabilidad al cambio ya que pueden dar un giro a su producción y realizar cambios en sus productos sin realizar grandes cambios en sus procesos, esto debido a que no están ligados a una línea de producción rígida lo que es ideal para apegarse a las necesidades del cliente y podría ser un factor para realizar innovación en los productos ofrecidos en el mercado.

En relación a las necesidades del cliente hubo una coincidencia en las empresas estudiadas ya que todas se apegan a lo que pide el cliente, resaltando en repetidas ocasiones que la cercanía y la relación estrecha que tienen con el cliente es una ventaja en relación a otras empresas de mayor tamaño.

Las empresas estudiadas debido a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas, podrían implementar un proceso de IC en niveles distintos, considerando lo antes mencionado de que cada proceso de IC es único para cada usuario, ya que de las empresas estudiadas algunas muestran una capacidad de cambio más alta que otras, además de que ya utilizan algunas fuentes de datos y reconocen la importancia de la información para la toma de decisiones.

Las PyMEs estudiadas podrían beneficiarse de manera significativa con prácticas simples pero continuas de IC, además de adaptar el proceso de IC a los flujos de información que tienen las empresas para así provechar la información que se genera día con día dentro

de la empresa, además de la que pueden obtener de manera privilegiada derivada directamente de los clientes y proveedores para así procesar todos los datos obtenidos y convertirlos en información relevante para la empresa, generando así la inteligencia competitiva que permita desarrollar una ventaja en relación a sus competidores.

REFERENCIAS

- Agencia de Innovación B.A.I. (2010). Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
- Alesandro, J. C., Cantonnet, M., & Cilleruelo, E. (2013). Competitive Intelligence Practices in Microenterprises and SMEs from the Industrial Sector: the Case of Basque Country. In *7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 739–746).
- Arrieta, D., Antonio, J., & Azkarate, D. (2011). Definición y diseño de un modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas. *Projectics/Proyética/Projectique*, (3), 39–51. <http://doi.org/10.3917/proj.006.0039>
- Balbo, G. (2014). Inteligencia competitiva. la importancia de estar informados y anticiparnos. In *Economía e sociedade o Brasil e a America Latina na conjuntura de crise do capitalismo global* (pp. 207–221). Brasil: Marília, Cultura Academica.
- Boron, A. A. (2004). Guía de Metodología de la Investigación, 187.
- Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–1001. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120–123.
- Comai, A. (2011). Inteligencia competitiva: logros y desafíos. *El Profesional de La Informacion*, 20, 489–493. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2011.sep.01>
- Comai, A., & Tena, J. (2005). El Desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: Un Recorrido Bibliográfico. *PUZZLE: Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva*, 4(16), 4–10. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25502972&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Díaz Olivera, A. P., & Matamoros Hernández, I. B. (2011). El Análisis Dafo Y Los Objetivos Estratégicos. *Contribuciones a La Economía*. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
- Estrada, J., & Vargas, L. (2010). El muestreo dirigido por los entrevistados (MDE) para acceder a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad frente al VIH: su aplicación en

- grupos de hombres que tienen sexo con hombres: [revisión]. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 28 (3), 266–281. Retrieved from <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/fnsp/article/view/6400/7351>
- Faust Cruz, D., & Anjos, S. J. G. Dos. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, 20(2), 478–498. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Fehringer, D., Hohhof, B., & Johnson, T. (2006). State of the Art: Competitive Intelligence. *Competitive Intelligence Foundation*, 501(C), 16.
- Fernandez, M. J. (2007). Inteligencia Competitiva Y Cambio Organizacional. *Visión de Futuro*, 7(1).
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación Cualitativa* (2nd ed.). Madrid: MORATA S. L. Y FUNDACIÓN PAIDEA GALIZIA.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica* (14th ed.). México: PEARSON.
- Frion, P., & Yzquierdo, J. (2009). How to implement Competitive intelligence in Smes ? *Visio*, (November), 162–173. Retrieved from http://www.acrie.fr/tl_files/download/2009_Pascal_Frion_Jacqueline_Yzquierdo_-_how_to_implement_competitive_intelligence_in_smes.pdf
- Gache, F. (2006). Evoluciones dinámicas en el Diagrama FODA. *Visión de Futuro*, 6(2). Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935465001>
- Gallardo Rodríguez, X., & Lloveras Maciá, J. (2011). Innovación en pymes: metodología de selección de herramientas de inteligencia competitiva, 256–268.
- Gálvez, M. P. (2009). Factores facilitadores para las prácticas de Gestión del Conocimiento y de Inteligencia Competitiva. *Cuadernos de Inteligencia Competitiva, Vigilancia Estratégica, Científica Y Tecnológica (QUIC&VECT)*, 2(1), 45–59. Retrieved from http://www.raco.cat/index.php/QUICVECT_es/article/view/123707
- González, P., Rey, C., & Cavaller, V. (2011). Redes sociales para la inteligencia competitiva. Propuesta de un índice sintético. *El Profesional de La Informacion*, 20(5), 527–532. <http://doi.org/10.3145/epi.2011.sep.06>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). México: McGraw-Hill.
- Mansón, J. (2006). Inteligencia Competitiva: Bases Teóricas y Revisión de Literatura. *Selectodworks*, (July), 22. Retrieved from http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=jose_luis_masson_guerra
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento Y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, (20), 165–193. <http://doi.org/10.1055/s->

0029-1217568

- Menéndez, A., Anates, E., Alonso, J., & Merino, C. (2002). *Inteligencia Económica y Tecnológica. Guía para principiantes y profesionales*. CETISME (Co-operation to promote Economic and Technological Intelligence in Small and Medium-sized Enterprises).
- Mier, M. (2003). Inteligencia competitiva: un factor importante para construir una tradición tecnológica. *Memorias de ALTEC, México*, 273–278. Retrieved from <http://www.iie.org.mx/boIDPATY02/tec2.pdf>
- Moreno, C. M. (2005). Inteligencia Competitiva y PYMEs. *PUZZLE: Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva*, 4(17), 10–14.
- Muller, M.-L. (2010). Key activities of competitive intelligence (4). *SA Journal of Information Management*. <http://doi.org/10.4102/sajim.v5i4.364>
- Murcillo, P. (2003, July). Vigilancia e inteligencia competitiva: fundamentos e implicaciones. *Madrid*.
- Naresh, M. (2008). *Investigación de Mercados* (5th ed.). México City: PEARSON EDUCACIÓN.
- Nenzhelele, T. E., & Pellissier, R. (2014). Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 92–99. <http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n16p92>
- Ramírez, J. L. (2002). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Mexico.
- Ramírez, P., Triviño, A., Berges, A., Meneses, J., & Martínez, J. (2013). Nuevas tecnologías en análisis de inteligencia competitiva. Casos prácticos. *El Profesional de La Información*, 22(5), 448–454.
- Rodriguez Salvador, M., & Mora Roldán, V. (2000). Aprendizaje de la Inteligencia Competitiva y Tecnológica para la Innovación Estratégica. *Centro de Calidad Y Manufactura Instituto Tecnológico Y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)*, 64849(52), 1–9.
- Rodriguez, M., & Gaitán, Y. (2004). Modelo holístico para la enseñanza de la inteligencia competitiva y tecnológica: integración del aprendizaje colaborativo. *PUZZLE: Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva*, 3(13), 4–9.
- Sabino, C. (1992). El Proceso De Investigacion. *Proceso de Investigacion*, 1(1992), 216 Pag. Retrieved from http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf
- Song, X. ., Tian, H. ., & Wu, X. . (2010). Study on SMEs-oriented strategic decision support system based on competitive intelligence. *2010 International Conference on Management and Service Science, MASS 2010*. <http://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5576728>
- Talancón, H.P. (2007). La Matriz Foda: Alternativa De Diagnóstico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones. *Enseñanza E Investigación En*

Psicología, 12(55), 113–130.

Vélez, S., & Martínez, J. G. (2013). Inteligencia Competitiva y Capacidad de Innovación en las PyMEs de Manufactura de la Región de Puerto Rico. *Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal*, 9(1), 1–19.

Vizcarra, L., López, V., & Guerrero, D. (2012). La Inteligencia Competitiva en las Empresas de la Ciudad de Tijuana B.C. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 7(1), 1142–1149. Retrieved from <http://quijote.biblio.iteso.mx/wardjan/proxy.aspx?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=73204724&lang=es&site=eds-live\nhttp://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=73204724&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLe80SeqLE4yN>

Zaintek. (2001). Los Sistemas de Información Empresarial: hacia una Gestión Excelente. *PUZZLE: Revista Hispana de La Inteligencia Competitiva*, 3(12), 21–25.

ZHA, X., & CHEN, M. (2009). Competitive Intelligence Monitoring in the Risk Prevention of SMEs. *Journal of Service Science and Management*, 02(03), 230–235. <http://doi.org/10.4236/jssm.2009.23028>

RESUMEN BIOGRÁFICO

Omar Salim Labra Salgado

Licenciado en Economía por el Centro Sindical de Estudios Superiores de la CTM, Estudiante de la Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para PyMEs en el Instituto Politécnico Nacional en México. Áreas de interés, Administración de Empresas, Inteligencia Competitiva, Pequeñas y Medianas Empresas, Toma de decisiones.

Gibrán Rivera Gonzalez

Doctor en Estudios de la Información por la Universidad de Sheffield. Es profesor en el Instituto Politécnico Nacional en México y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Entre sus áreas de interés se encuentran innovación organizacional, teoría de la práctica, social media y administración del conocimiento.

Juan Ignacio Reyes García

Doctor en Sciences de Gestion en el Institute d'administration des entreprises, Francia. Profesor tiempo completo y exclusivo de la Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional de México. Temas de interés: Investigación relacionada al desempeño de las organizaciones.