
From the Selected Works of José Luis Massón Guerra, PhD(c)

Summer June 8, 2006

La Generación de Inteligencia Competitiva y su Impacto en el Desempeño de las Multinacionales de Barcelona: Propuesta de Tesis

PhD(c) José Luis Massón Guerra, *Universitat Autònoma de Barcelona*



Available at: https://works.bepress.com/jose_luis_masson_guerra/7/



UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

“LA GENERACIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS MULTINACIONALES TECNOLÓGICAS DE BARCELONA”

PROYECTO DE TESIS DOCTORAL

JOSE LUIS MASSON GUERRA
AUTOR

CHRISTIAN SERAROLS TARRES, PhD
SUPERVISOR

DIEGO PRIOR, PhD
PROFESOR DEL SEMINARIO DE DOCTORADO

Abstract

En los últimos años el interés por la Inteligencia Competitiva (IC) ha aumentado notablemente entre académicos, investigadores y profesionales, promoviendo el surgimiento de una nueva disciplina en el campo de la administración y dirección estratégica de empresas. La IC es un proceso sistemático de recolección de información, análisis y diseminación acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización. Esta área del conocimiento ha logrado mejorar significativamente una de las fases fundamentales de todo proceso estratégico. No obstante su utilidad, la literatura y la evidencia empírica todavía es escasa. De allí que el objetivo principal de este trabajo sea el determinar la existencia de una relación positiva entre el desempeño empresarial y la Generación de Inteligencia Competitiva (GIC) en las empresas multinacionales de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) de Barcelona. Adicionalmente, se desea encontrar la tipología de las empresas orientadas hacia la inteligencia competitiva (INTCOR) y finalmente encontrar los elementos que contribuyen al éxito de modelos de IC en estas empresas. Esta propuesta es la primera aproximación del proyecto doctoral del autor, a sustentarse en la UAB.

Keywords: Inteligencia Competitiva, Estrategia, Desempeño Empresarial
JEL: L1, L2, M21, M3

Email: joseluis.masson@uab.es
Web: <http://selene.uab.es/jmasson/inteligencia>



UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

“LA GENERACIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DE LAS MULTINACIONALES TECNOLÓGICAS DE BARCELONA”

ÍNDICE

1.	Introducción: Resumen del Proyecto de Investigación.....	3
1.1	Planteamiento del Problema y Ubicación.....	3
1.2	Objetivo General y Preguntas de Investigación.....	5
1.3	Relevancia y Justificación del Objetivo General.....	6
2.	Descripción del Proyecto.....	7
2.1	Campo Temático-Científico General.....	7
2.2	Marco Teórico y Conceptual Específico del Proyecto.....	8
2.3	Antecedentes del Modelo Conceptual.....	12
2.4	Modelo Conceptual Adoptado.....	14
2.5	Objetivos Específicos de la Investigación.....	15
2.6	Hipótesis.....	15
2.7	Descripción de la Aportación Científica.....	16
3.	Metodología.....	17
3.1	Diseño de la Investigación.....	17
3.2	Unidad de Análisis.....	17
3.3	Muestra.....	18
3.4	Descripción de las Técnicas Utilizadas.....	18
3.5	Fuentes de Información.....	20
3.6	Recolección de Datos.....	20
3.7	Propuesta de Variables.....	21
3.8	Viabilidad.....	22
4.	Plan de Trabajo.....	23
4.1	Fases y Etapas.....	23
4.2	Calendario Orientativo.....	24
5.	Índice Provisional.....	25
6.	Bibliografía.....	27

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y UBICACIÓN

La Inteligencia Competitiva (IC)¹ es una de las disciplinas emergentes que está concitando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica. La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) en Estados Unidos la define como 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.²

Medir su impacto en los resultados de las organizaciones es un trabajo todavía no explorado, quizás por que recién se está propagando su uso como herramienta esencial para la dirección estratégica aplicada. El problema es que las aproximaciones conceptuales son muy escasas, aun cuando existe evidencia real de su aplicación y de los buenos resultados obtenidos a raíz de la adopción de sistemas o planes de IC en las empresas.

Algunos eventos han desencadenado el desarrollo sostenido de la IC, una disciplina que ha sido encasillada dentro del *Knowledge Management* (Chen *et al.*, 2002). La transformación de una sociedad industrial a una “sociedad basada en el conocimiento” (Drucker, 1994) es uno de estos eventos. Por otro lado, el avance de la tecnología ha permitido el desarrollo herramientas para el tratamiento de información y datos, los cuales ahora viajan rápidamente sobre “redes de autopistas”³ y que al estar a disposición en cuestión de segundos, aceleran la toma de decisiones estratégicas y permite el descubrimiento temprano de problemas y oportunidades potenciales (Heinrichs y Lim, 2005).

La IC es más fácil comprenderla desde dos dimensiones, una económica y otra estratégica. A través de la primera, es posible hacerlo analizando la importancia de la información y el conocimiento en los mercados, mientras que con la segunda, la IC es viable explicarla desde la perspectiva de recursos empresariales y como fuente de ventajas competitivas.

Según Stiglitz (2000) la economía se está adaptando siempre a la nueva información, está creando nuevo conocimiento, es diseminado, es absorbido y usado a través de la misma economía, igual que lo señalara Hayek (1974). Hoy la información ha llegado a ser considerada como un “producto” y ya no como un bien⁴ ni un servicio, pues cumple con las características de baja heterogeneidad, es altamente intangible, tiene baja durabilidad y alta reproductividad (Freiden, *et al.* 1998). La creación de conocimiento y la utilización de información entonces es relevante para los “trabajadores del conocimiento” en un mercado cambiante, turbulento y competitivo (Drucker, 1994). La información y el conocimiento es la materia prima de la IC, como lo sugiere de forma gráfica Rodenberg (2004) en la Figura No. 1. Por consiguiente, la adquisición de conocimiento y su uso representa un factor importante en la planificación empresarial (Meyer, 1998). Siendo más específicos, la planeación estratégica de la información es una parte necesaria y fundamental para las distintas áreas del negocio. De hecho, la interacción de este proceso inteligente

¹ Del inglés *Competitive Intelligence*.

² SCIP (2005), [URL: www.scip.org].

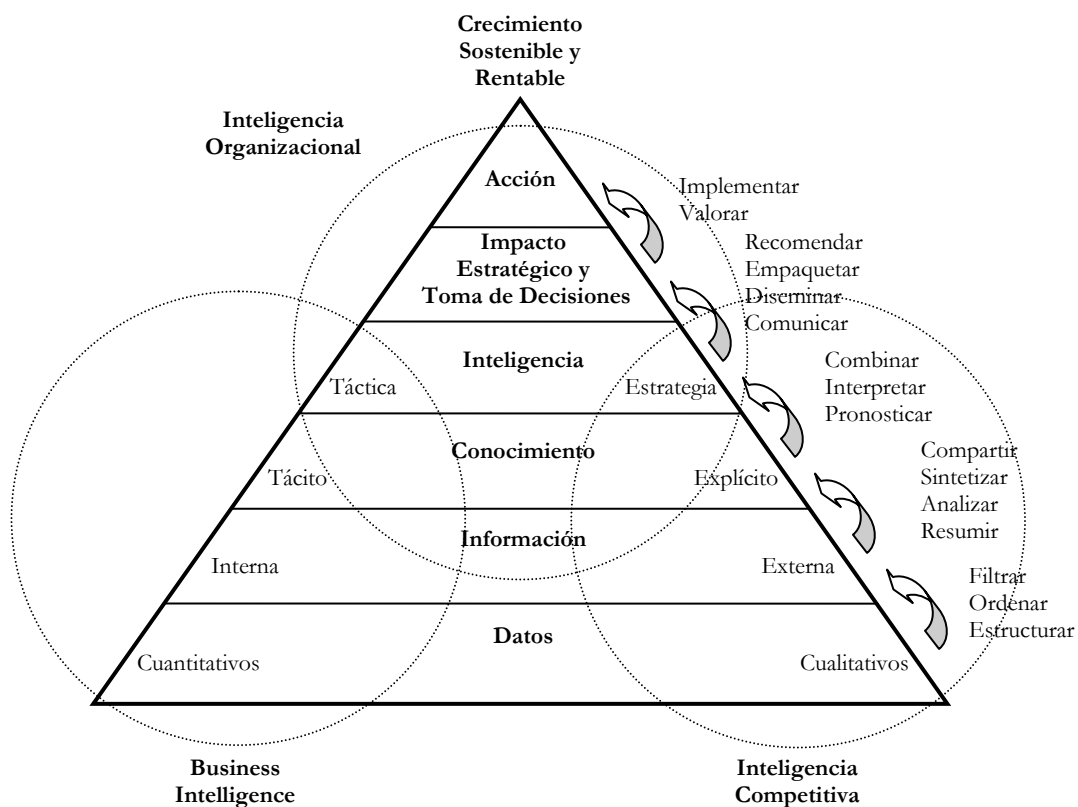
³ Internet es llamada la “superautopista de la información”.

⁴ Estos autores señalan que la información tiene un significado de bien o servicio, ellos lo elevan a la categoría de producto.

facilita las actividades *intra* e interorganizacionales (Trim, 2004). Barney (1991), Barney *et al.* (2001) y Grant (1991) señalan además que el conocimiento es un recurso que puede generar ventajas competitivas sostenibles.

Hace veinte años Porter (1985a) habló de la revolución que generaría la información en el futuro y sugirió algunas medidas para no escapar de sus efectos positivos (reducción de costos de obtención, procesamiento y transmisión de datos). De esa fecha hacia delante, la información ha sido fundamental para la estrategia competitiva. El desarrollo tecnológico ha permitido que la información sea un recurso altamente valioso, de allí que haya sido estudiada desde varios enfoques. De hecho, el impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) ha sido ampliamente abordado tomando como referencia la Teoría de la Agencia y la Teoría de los Costes de Transacción (Gurbaxani y Whang, 1991), así como desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de la Ventaja Competitiva (Rivard *et al.*, 2005).

Figura No. 1
La Inteligencia Competitiva y su Impacto en la Estrategia



Fuente: Rodenberg (2004).

La IC como se muestra en el esquema anterior, está muy relacionada con la estrategia y la toma de decisiones, que tiene como propósito el crecimiento sostenible y rentable (Rodenberg 2004). No se concibe un sistema de IC si no se tiene claro que forma parte de un todo. Por estas razones, en esta investigación se hará un estudio integrado de las actividades de inteligencia dentro de las organizaciones, de modo que permita desarrollar un modelo de Generación de Inteligencia Competitiva (GIC),

concretamente para el caso de las empresas multinacionales tecnológicas que estén ubicadas en la provincia de Barcelona. El objetivo de este modelo es facilitar a las empresas de este sector la GIC para uso estratégico y medir su impacto en sus resultados económicos. Se ha seleccionado este sector por sus características dinámicas y porque se supone que tiene una capacidad de respuesta mayor que el resto de los sectores, especialmente en ambientes de fuerte competencia.

En la investigación se utilizará como marco de referencia (i) la Teoría de los Recursos y Capacidades y (ii) la Teoría de la Ventaja Competitiva. Estas dos teorías permitirán construir el modelo de GIC, que se ha logrado concebir a partir de la integración de tres propuestas: la de [Jaworski et al. \(2002\)](#), con su modelo teórico de GIC; la de [Spanos y Lioukas \(2001\)](#) con su modelo que relaciona la estrategia y los recursos con los resultados; y la de [Henderson y Venkatraman \(1999\)](#) cuyo modelo de alineamiento vincula las estrategias empresariales con las de los sistemas de información y tecnología. Al integrar estas propuestas, el modelo sugiere que la GIC depende de las estrategias (diferenciación, costes, segmentación) y de los recursos empresariales (organización, tecnología, marketing, etc.). Y por otro lado, sugiere que una buena GIC tiene un impacto positivo sobre los resultados.

En materia metodológica, se utilizarán varias técnicas. La primera es el Método *Delphi* que se realizará para confirmar el modelo de GIC con un grupo de expertos en España. La segunda técnica será el estudio de casos, que facilitará la exploración del fenómeno y contrastará el modelo confirmado por dichos expertos. Para esta fase también se recurrirá a entrevistas semi-estructuradas dirigidas a empresas escogidas de una muestra de prueba. Finalmente se aplicará un cuestionario a la muestra definitiva. Con el uso de este instrumento, se obtendrá la información para aplicar la técnica de las ecuaciones estructurales en el análisis de los datos. De esta manera, esta investigación utilizará varias técnicas cuantitativas y cualitativas de forma simultánea.

El presente proyecto ha sido estructurado considerando la posibilidad real de publicar tres artículos científicos en revistas de alta calidad⁵. Estos artículos están relacionados con la GIC y su impacto en los resultados, así como la relación con las estrategias y los recursos empresariales, de forma integral e individual, para el caso español. Se estima que a partir de esto, será viable replicar en otros países (como Ecuador por ejemplo) la propuesta metodológica. La intención es cumplir con los dos esquemas sugeridos para obtener el grado de doctor mediante la lectura de la tesis y la publicación de por lo menos tres artículos.

1.2 OBJETIVO GENERAL Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Luego de plantear el problema a investigar, se tratará de explicar los objetivos generales y la relevancia del tema en un contexto estratégico. Adicionalmente, se plantearán las preguntas de investigación. Como habíamos mencionado, la utilidad de la IC como una herramienta de gestión en el quehacer administrativo ha sido estudiada muy poco, aunque el campo de investigación todavía es fértil en vista de que los trabajos relativos al tema se han enfocado en describir el avance de la IC y muy pocos se han detenido en verificar su influencia sobre las empresas.

⁵ Las revistas serían: *Strategic Management Journal*, *Journal of Marketing Intelligence and Planning* y *Journal of Competitive Intelligence and Management*.

De allí, que el principal objetivo de esta Tesis sea determinar si hay un impacto positivo en los resultados empresariales de las empresas multinacionales de las TIC's, en términos de sus estrategias, sus recursos, las fuerzas competitivas industriales y la GIC. Teniendo en cuenta este propósito general, se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- (i) ¿Cómo afecta la GIC a los resultados empresariales?
- (ii) ¿Cuáles son los factores que influyen en la GIC de las empresas de las TIC's de Barcelona?
- (iii) ¿Cuál es la tipología de las empresas del sector de las TIC's orientadas a la GIC en Barcelona?

1.3 RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL

Las multinacionales por su naturaleza son compañías competidoras en ambientes dinámicos, tal como lo explica Teece *et al.* (1997). Estas empresas requieren de sistemas de análisis muy complejos para su seguimiento y posterior adopción de políticas estratégicas. También son empresas diversificadas que necesitan conocer el ambiente donde operan. Porter (1987) sostenía que las estrategias de una compañía diversificada multinacional tendría dos niveles: las de las unidades de negocios -estrategias competitivas- y las de la oficina matriz -estrategias corporativas-. Por consiguiente, estas empresas dinámicas evidentemente requieren utilizar de forma intensiva la IC en sus organizaciones, sobre todo en las oficinas centrales. Más aún, si pertenecen a un sector como el de las TIC's.

La IC ha sido utilizada en España, concretamente en Barcelona, pero no existen muchos estudios que demuestren si realmente tienen impactos positivos sobre los resultados empresariales. De tal suerte que este trabajo pretende ser una primera aproximación científica, tratando de hacer más rigurosa esta línea de investigación.

Según Spanos y Lioukas (2001) y Rivard *et al.* (2005) hay una relación positiva entre las estrategias, los recursos empresariales y los resultados. Jaworski *et al.* (2002) también señalan que la GIC tiene un efecto positivo en los resultados. Por lo que se considera que se puede construir un esquema combinado que ayude a demostrar y probar las hipótesis de este estudio.

En general, el objetivo de esta investigación se justifica porque será un trabajo pionero en los aspectos metodológicos, de utilidad práctica, de investigación y evidentemente de resultados, sobre todo para el campo de la estrategia empresarial.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Una vez planteadas las preguntas de investigación, a partir de ahora se hará una explicación de las bases teóricas, así como una breve revisión del marco conceptual adoptado y la descripción del modelo de impactos de la GIC, estrategias y recursos, sobre los resultados de la empresa. Finalmente, se presentará, la revisión de literatura, el estado del arte, los objetivos específicos y el planteamiento de las hipótesis.

2.1 CAMPO TEMÁTICO-CIENTÍFICO GENERAL: BASES TEÓRICAS

El estudio de la IC se la podría circunscribir dentro del campo de investigación de la Administración de Empresas, específicamente del *Knowledge Management* (Chen *et al.*, 2002). Esta clasificación es reciente pues la IC no cuenta con un marco referencial único, aún cuando existen bases teóricas y enfoques funcionales desarrollados recientemente que la consideran. Se nutre de la economía, que explica la importancia de la información y el conocimiento en los mercados; y de las bases teóricas de la estrategia, que explicarían la IC como una fuente de ventaja competitiva y como un recurso empresarial.

2.1.1 FUNDAMENTOS ECONÓMICOS DE LA INFORMACIÓN ASIMÉTRICA

La Teoría de la Economía de la Información Asimétrica surgió de las debilidades del modelo de equilibrio competitivo que no pudo explicar las implicaciones ni el alcance de la información (Stiglitz, 2000). Las investigaciones mostraron cómo las asimetrías y la incertidumbre entre los agentes afectan los precios de los productos (Akerlof, 1970). Las asimetrías se producen en situaciones cotidianas, un ejemplo de esto es la situación que se observa cuando los propietarios de las empresas saben más de ésta, que un posible inversor (Stiglitz, 2003). Otro caso de asimetría es la señalización de algunos mercados, llamada también Teoría de las Señales⁶ formulada por Spence (1973). Las señales son relevantes, porque los mercados son sensibles a éstas. De lo anterior, es posible concluir que la economía de la información llevada al terreno empresarial presenta un sinnúmero de aplicaciones: identificación de vendedores, descubrimiento de sus precios, detección de inversiones rentables, selección de personal (...), las cuales son apenas una muestra del papel de la información en la sociedad, especialmente cuando se conoce que el recurso “información” es valioso o que el “*conocimiento es poder*”⁷ (Stigler, 1961).

2.1.2 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA INFORMACIÓN

El estudio de la estrategia ha evolucionado gracias a los aportes de la Economía Industrial a través del clásico modelo Estructura-Conducta-Resultados de Mason (1939) y Bain (1962). Según Tirole (1990) su premisa básica era la relación en principio unidireccional y luego multidireccional que había entre los resultados, la conducta (estrategia) y las estructuras industriales. Se puede decir que a partir de aquí, surge un vínculo fuerte entre la economía y la dirección estratégica, el cual fue abordado por Rumelt *et al.* (1991) que sostenían que ambas disciplinas están íntimamente relacionadas por el lado cuantitativo. Williamson (1991) afirmó que para estudiar estrategia había que examinarla desde varias perspectivas. Es así que en el

⁶ La Teoría de las Señales da sustenta a la Teoría de los Mercados Eficientes que se aplica en el sector bursátil, donde el valor de las acciones, refleja toda la información disponible en un determinado momento.

⁷ Frase atribuida a Francis Bacon, Filósofo inglés del siglo XVII.

campo aplicado, la evidencia ha mostrado que las tareas de los administradores con visión estratégica, se han concentrado en la definición y selección de metas, tipos de productos, el plan para competir en los mercados, el alcance y diversidad, la estructura, los sistemas administrativos y la coordinación del trabajo dentro la organización, (Rumelt *et al.* 1991). Estos elementos hacen que las estrategias se materialicen a través de un proceso en el que la información es la pieza principal. Tal proceso inicia con un “análisis externo e interno, para identificar las amenazas y oportunidades del entorno, y las fortalezas y debilidades de la empresa”, (Guerras, 2004).

2.2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL ESPECÍFICO DEL PROYECTO

Se planteará el marco teórico desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades y de la Teoría de la Ventaja Competitiva. Desde el punto de vista funcional, se observarán los enfoques: tecnológico, de la orientación del mercado, de la gestión del conocimiento y de las capacidades dinámicas.

Figura No. 2
Bases Teóricas y Conceptuales de la Inteligencia Competitiva



Fuente: Elaboración Propia.

2.2.1 TEORÍAS DEL MARCO CONCEPTUAL

2.2.1.1 Teoría de la Ventaja Competitiva

Según Porter (1985a), la ventaja competitiva y su permanencia en el largo plazo, es el resultado de una estrategia. Las estrategias de ventajas competitivas pueden ser de tres tipos: diferenciación, costos y segmentación. Porter (1987) además clasifica las estrategias en términos de la diversificación. Una compañía diversificada local o multinacional tendría dos niveles de estrategias: aquellas de las unidades de negocios -estrategias competitivas- y aquellas de la oficina matriz -estrategias corporativas-. Este autor propuso el modelo de cadena de valor donde explicó cuáles son las actividades de soporte necesarias para obtener los márgenes de utilidad. En este modelo se observa el papel que tiene el desarrollo de conocimientos y la tecnología dentro de las empresas. Porter (1996) además hace una distinción de lo que considera estrategia y posicionamiento, frente a eficiencia en resultados operacionales. La estrategia se sustenta en el modelo de cinco fuerzas competitivas (barreras de entrada, poder de negociación de los compradores, de los proveedores, intensidad competitiva y bienes sustitutos) cuya utilidad radica en la

posibilidad de que las empresas encuentren una posición razonable en la industria para defenderse de fuerzas contrarias o puedan influir a su favor (Porter, 1980); el conocimiento de estas fuerzas determina las ventajas/oportunidades y debilidades/amenazas y para alcanzarlo este autor esbozó el Análisis Inteligente del Competidor, un sistema para almacenar información obtenida de forma automatizada.

2.2.1.2 Teoría de los Recursos y Capacidades

Barney *et al.* (2001) defendían que la ventaja competitiva sostenida se derivaba de los recursos y las capacidades empresariales que son valiosas, raras, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos podrían ser tangibles, e intangibles como las habilidades de dirección, los procesos orgánicos, la información y el conocimiento, (Barney 1991). Grant (1991) decía que los recursos y capacidades⁸ son la principal fuente de generación de rentas de las firmas, de allí que hayan sido considerados por Spanos y Lioukas (2001) para realizar su modelo conceptual con las variables: organización, marketing y tecnología, al igual que lo hicieran Rivard *et al.* (2005). Numerosos trabajos de tecnología utilizan el enfoque de recursos y capacidades como base conceptual. Santhanam y Hartono (2003) destacan el impacto positivo que tienen las inversiones en TIC's sobre los resultados así como Hulland y Wade (2004).

2.2.2 ENFOQUES FUNCIONALES QUE SE UTILIZARÁN EN LA TESIS

2.2.2.1 Enfoque del conocimiento

El conocimiento está en un escalón superior al de la información (Rodenberg, 2004). Las diferencias de conocimiento interempresarial no son el resultado de fallas de mercado, sino de las visiones que los empresarios tienen de su firma y su estrategia (Nonaka y Toyama, 2005). El conocimiento y sus diferentes tipos (tácito y explícito) se origina en los seres humanos: un ordenador no puede crearlo (Civi, 2002). De hecho, hoy estamos en una sociedad donde los principales actores son los “trabajadores del conocimiento”, (Drucker, 1994). Este enfoque es útil porque el conocimiento a su vez, es la materia prima de la inteligencia de empresas (Rodenberg, 2004).

2.2.2.2 Enfoque de la Orientación al Mercado (*Market Orientation*)

Kohli y Jaworski (1990, 1993) desarrollaron un modelo para el *Market Orientation* (MO), tratando de compartir el conocimiento de clientes dentro de las organizaciones. Este modelo consideraba los siguientes aspectos: generación de inteligencia (*Marketing Intelligence*), la diseminación de la inteligencia y finalmente su retroalimentación. Slater y Narver (1996) estudiaron por su parte, los efectos del MO sobre el desempeño de la firma. Además, ampliaron la definición de la disciplina comprometiendo a todos los miembros de la organización, en la creación de valor para los clientes (Slater *et al.*, 1998). El *Marketing Intelligence* tiene aquí un papel relevante como proceso, pues incluye el escaneo fuentes de información, análisis y distribución (Tan Tsu Wee, 2001); lo mismo pasa con la técnica del *Environmental Scanning* desarrollado por Choo (1999).

⁸ Carmelo-Ordaz *et al.* (2003) señalan que otros (i) **recursos** podrían ser también los derechos de propiedad intelectual, patentes, *copyrights*, secretos comerciales, reputación bases de datos y que (ii) las **capacidades** podrían ser: conocimiento y experiencia de empleados, y conocimiento de los agentes directamente relacionados con la compañía (empleados de proveedores, distribuidores, etc.).

2.2.2.2 Enfoque de las Tecnologías de Información y el *Business Intelligence*

Porter (1985b) dijo que la información y la tecnología serán parte de un proceso “revolucionario” a través del cual las economías cambiarán afectando sus niveles de la competitividad: (i) específicamente la estructura de las industrias y sus reglas; (ii) en la misma creación de ventajas competitivas, (iii) y en la creación de nuevos negocios dentro de las empresas. Esto modificaría la cadena de valor, sobre todo si las empresas adoptan nuevas tecnologías –Internet por ejemplo- como recursos de tipo estratégico (Porter, 2001). Anticipándose a esto, la Consultora Tecnológica *Gartner Group*⁹, líder en el mercado del *Business Intelligence (BI)* se refirió a esta área como el conjunto de aplicaciones que utilizan muchos datos.

2.2.2.2 Enfoque de las Capacidades Dinámicas de la Empresa

Este enfoque es mucha utilidad porque permitirá comprender el tipo de empresa que seleccionaremos como unidad de análisis. Teece *et al.* (1997) sostuvo que las capacidades dinámicas de la firma, son las habilidades para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas. Precisamente en estas empresas la IC tiene un rol importante por la intensidad competitiva.

2.2.3 REVISIÓN DE LITERATURA DE IC

Escorsa *et al.* (2002) encontraron definiciones de la IC que valen la pena citar: “...obtención ética y legal, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo, incluyendo los puntos fuertes y débiles así como las intenciones de los competidores. (...) sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales”, etc. Tena y Comai (2005) sostienen que las denominaciones dependen del momento y del enfoque utilizado. Por ejemplo, para Walle (1999) la IC en cambio, ha emergido como una disciplina muy relacionada con el Marketing.

Tabla No. 1
Etapas de la Inteligencia Competitiva

Etapas	Orientación	Período	Nivel de Inteligencia Competitiva
Etapas 1	Orientación al Producto:	1922-1929	Sin Inteligencia
Etapas 2	Orientación a las Ventas	1929-1945	Sistema Incipiente de Inteligencia de Mercado
Etapas 3	Orientación al Mercado	1946-1978	Sistema Avanzado de Inteligencia de Mercado
Etapas 4	Orientación a las Utilidades	1979-2006	Inteligencia Competitiva

Fuente: Elaboración propia a partir de Wee y Leow (1994).

Desde principios del siglo veinte, las aplicaciones de la inteligencia en el campo empresarial han ido aumentando. Wee y Leow (1994) establecieron varios períodos: una etapa con orientación a la producción de bienes y servicios, otra etapa con orientación hacia las ventas, otra con orientación al mercado y una última etapa dominada por el incremento de la competencia y la reducción de los márgenes de ganancia, donde la orientación es hacia las utilidades. Prescott (1999) también describe el desarrollo de la IC en el

⁹ [URL: <http://www.gartner.com>].

tiempo y menciona cuatro etapas en términos de los atributos, localización y problemas detectados, pero lo hace desde 1986. A continuación se presentan los trabajos y autores más destacados.

Tabla No. 2
Revisión de Literatura Conceptual, Empírica y Bibliométrica

Autores	Preguntas de Investigación	Metodología	Resultados
Trabajos Conceptuales			
Porter, M. (1985b).	¿Cómo la Información permite la Generación de Ventaja Competitiva?	Desarrollo Conceptual y Estudio de la Cadena de Valor.	La información es una fuente de ventaja competitiva sostenible.
Prescott, J. (1999).	¿Cuál ha sido la evolución de la IC?	Análisis Descriptivo.	De un esquema pasivo, a uno muy planificador.
Rouach, D. y Santi, P. (2001).	¿Cuáles son las actitudes de los profesionales de la IC y cómo estas agregan valor?	Estudios Cuantitativos.	Tipologías de Profesionales de IC.
Jaworski <i>et al.</i> (2002).	¿Cuáles son los factores de la generación de Inteligencia Competitiva en las Empresas?	Estudio de Empresas con Prácticas de Inteligencia Competitiva.	Generación de IC depende de las Redes de IC, de la Calidad de Información, Ambiente y de las Características de Analistas.
Ganesh, U. <i>et al.</i> (2003).	¿Cuál es el campo de Investigación de la IC?	Propuesta Conceptual.	Líneas Futuras de Investigación de la IC.
Tena y Comai (2004a).	Situación de la IC en España.	Análisis Descriptivo.	Etapas de la IC en España.
Fuld, L. (2004).	¿Por qué la estrategia necesita de la IC?	Propuesta Conceptual.	Importancia de la IC en el proceso estratégico.
Trabajos Empíricos			
Wee, C. y Leow, M. (1994).	¿Cómo ha sido la evolución de la IC en Singapur?	96 empresas a las cuales se les aplicó un cuestionario. Análisis Factorial y Ecuaciones Estructurales.	Aún cuando en Singapur se conoce de la IC, no se ha invertido en recursos para potenciarla.
Choo, W. (1999).	¿Cómo se analiza el Entorno?	Encuestas a estudiantes MBA.	Se presentan nuevas técnicas.
Guimaraes, T. (2000).	¿Cuál es el impacto de la CI y los Sistemas de Información (SI) en las PYMES?	Ecuaciones Estructurales, Cuestionario con escala Likert. 43 pequeñas empresas EE.UU.	Relación positiva entre el cambio organizacional y la IC y los SI.
Teo y Choo (2001).	¿Cómo se utiliza el Internet como herramienta de la IC?	Ecuaciones Estructurales, Cuestionario con escala Likert. Apr. 600 empresas de Singapur.	Fuerte relación entre la calidad de información de Internet y el uso de IC.
Wright, S. <i>et al.</i> (2002).	¿Cuál es la tipología de las empresas que usan IC en el R.U.?	Estudio de Casos.	Avances en la IC de las empresas de este país.
Marin, J. y Poulter A. (2003).	¿Cómo se disemina la Inteligencia Competitiva en las Empresas?	Estudio de Casos.	La distribución de la IC puede ser ayudada por la tecnología, pero es más eficiente cuando está enfocada a personas.
Tena y Comai (2004b).	¿Cuál es la Tipología de las Empresas Multinacionales Catalanas?	Análisis Descriptivo de 19 empresas catalanas.	Estructura de la IC en las multinacionales de tecnología y farmacéuticas.
Tena y Comai (2004c).	¿Cuál es la Tipología de las Empresas Españolas?	Análisis Descriptivo de 9 empresas españolas.	IC y las mejores prácticas españolas.
De Pelsmacker <i>et al.</i> (2005).	¿Cuáles son las prácticas en las Exportadoras Sudafricanas y Belgas?	Empresas de Sudáfrica (309) y Bélgica (292) con muy bajo índice de respuesta.	Las empresas todavía no están equipadas con sistemas de IC.
Trabajos Bibliométricos			
Dishman <i>et al.</i> (1993a)	Revisión Bibliométrica de la Literatura relativa a Inteligencia Competitiva (1930-1986)	Análisis Bibliométrico de 1890 papers.	Publicaciones Escasas.
Dishman, <i>et al.</i> (1993b)	Revisión Bibliométrica de la Literatura relativa a Inteligencia Competitiva (1987-1996)	Análisis Bibliométrico de 1890 papers	Auge de Publicaciones en Libros, Journals, y <i>Working Papers</i> .
Dishman, <i>et al.</i> (1993c)	Revisión Bibliométrica de la Literatura relativa a Inteligencia Competitiva (1987-2003)	Análisis Bibliométrico de 1890.	Madurez de Publicaciones e Intensidad de Artículos en Journals Científicos.
Tena y Comai (2005)	¿Cómo se ha desarrollado la IC en España?	Análisis Descriptivo.	Se presenta un recorrido de la IC en España.

Fuente: Elaboración propia.

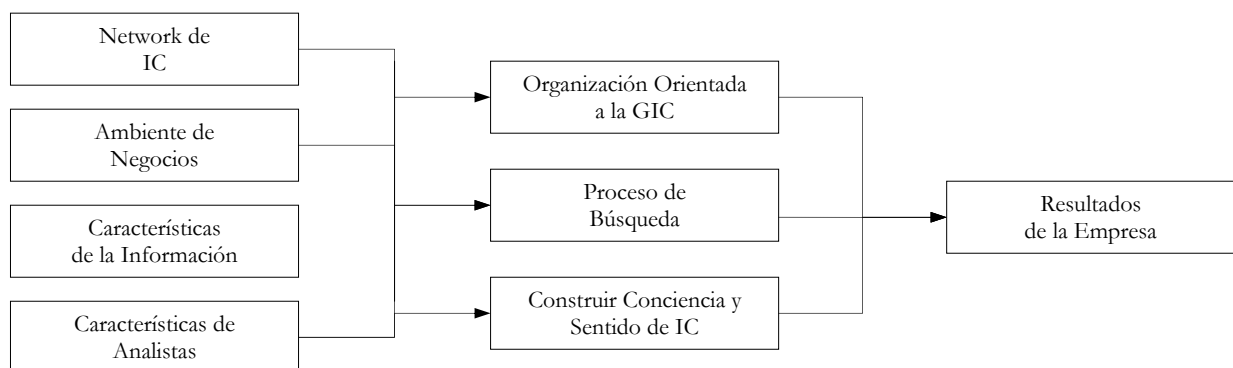
2.3 ANTECEDENTES DEL MODELO CONCEPTUAL ESPECÍFICO

Una vez, revisado el marco teórico y la literatura de la IC tanto conceptual como empírica, ahora se presentará la integración de tres modelos obtenidos a partir de trabajos pioneros sobre el tema. Esto permitirá determinar los objetivos específicos y las hipótesis de manera más rigurosa.

2.3.1 MODELOS DE GENERACIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Jaworski *et al.* (2002) han propuesto un marco conceptual para evaluar el impacto de la GIC en los resultados empresariales. Este modelo relaciona los resultados en términos de la manera en que la inteligencia es organizada, del proceso de búsqueda de información y del sentido de hacer IC, que a su vez, se determina por la red de IC, el ambiente de negocios, las características de la información y las cualidades de los analistas de IC en las organizaciones. Este marco surge de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a 38 analistas y permite articular 13 proposiciones. Este modelo se ha seleccionado por dos razones. En primer lugar porque sus autores son reconocidos en este campo y segundo porque no se han encontrado todavía trabajos empíricos que lo hayan utilizado.

Figura No. 3
Marco Conceptual de Generación de Inteligencia Competitiva (GIC)



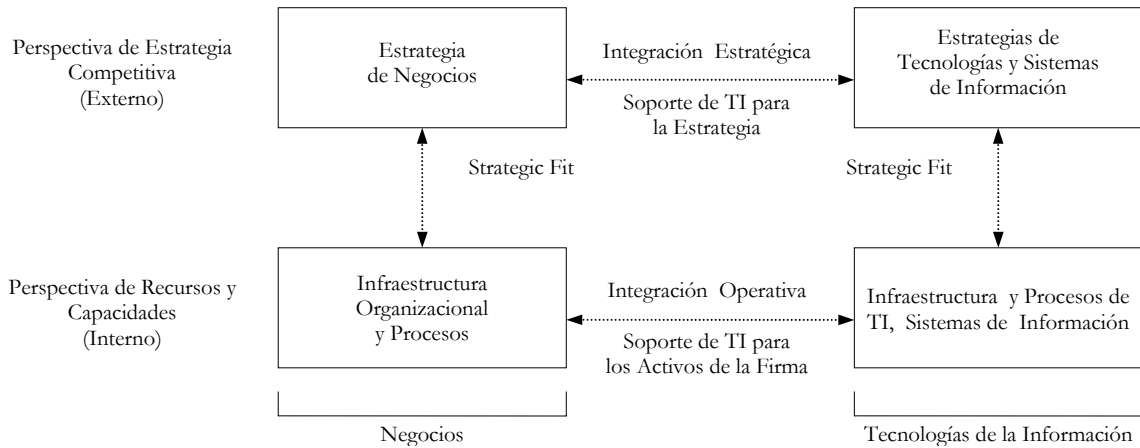
Fuente: Jaworski *et al.* (2002).

2.3.2 MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS TIC'S Y LA EMPRESA.

Henderson y Venkatraman (1999) por su parte proponen un modelo llamado de Alineamiento Estratégico y lo aplican al sector de las TIC's. La idea que subyace detrás de este modelo es que existen relaciones bidireccionales entre las estrategias de negocios y las estrategias de Tecnologías de Información (TI) y los Sistemas de Información (SI)¹⁰, desde el punto de vista de la ventaja competitiva, así como también, relaciones entre la infraestructura organizacional y los procesos e infraestructura de TI y SI, desde la perspectiva de los recursos y capacidades. Este modelo sugiere que se pueden encontrar cuatro diferentes tipos de alineamiento que parten desde la estrategia de negocios y de la estrategia de TI y SI. Este modelo será útil porque se adaptará para el caso de la GIC al operacionalizar las variables.

¹⁰ Hulland y Wade (2004) explican la importancia de separar las TI's con los SI's.

Figura No. 4
Modelo de Alineamiento Estratégico de las Tecnologías de Información

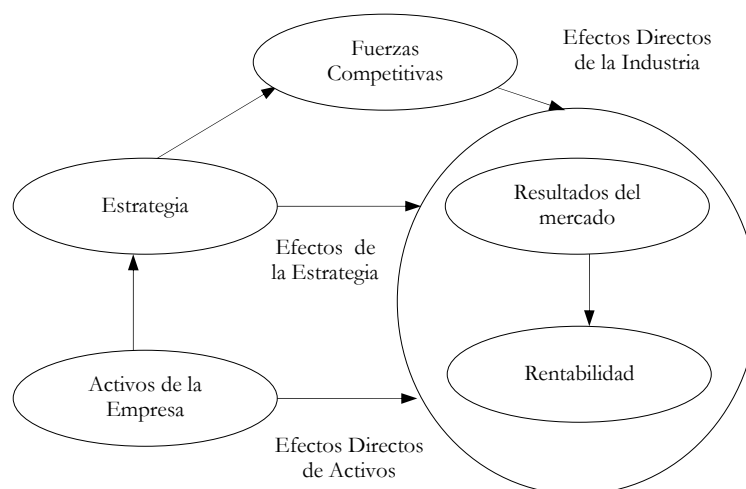


Fuente: Henderson y Venkatraman (1999).

2.3.3 MODELO DE GENERACIÓN DE RENTAS A PARTIR DE LAS ESTRATEGIAS Y RECURSOS

Spanos y Lioukas (2001) han tomado las propuestas de Porter (1985a) en lo relativo a la ventaja competitiva y también a la visión de recursos y capacidades de Barney (1991). Su modelo ha sido contrastado utilizando ecuaciones estructurales. Este esquema que es reciente y demuestra que los resultados, (medidos por variables como la participación del mercado, o la rentabilidad empresarial) son consecuencia de la interacción de las ventajas competitivas adoptadas, los recursos y capacidades de las empresas y las fuerzas competitivas imperantes en la industria. Lo sugerente de este modelo es que permite aplicarse a varios sectores, tales como el de las TIC's, estudiado por Rivard *et al.* (2005).

Figura No. 5
Modelo de Estrategia y Recursos y Capacidades y Resultados Empresariales

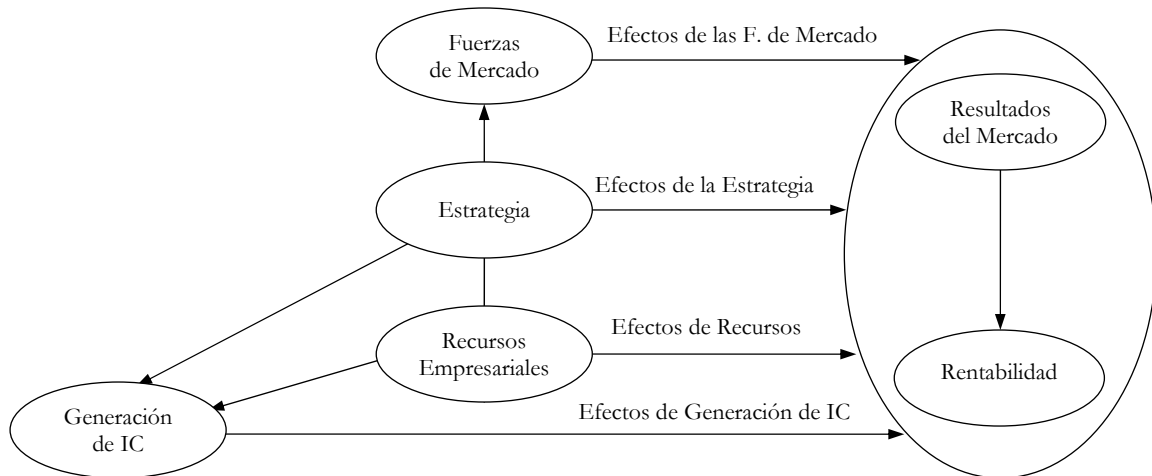


Fuente: Propuesta de Spanos y Lioukas (2001) y aplicación de Rivard *et al.* (2005).

2.4 MODELO CONCEPTUAL ADOPTADO

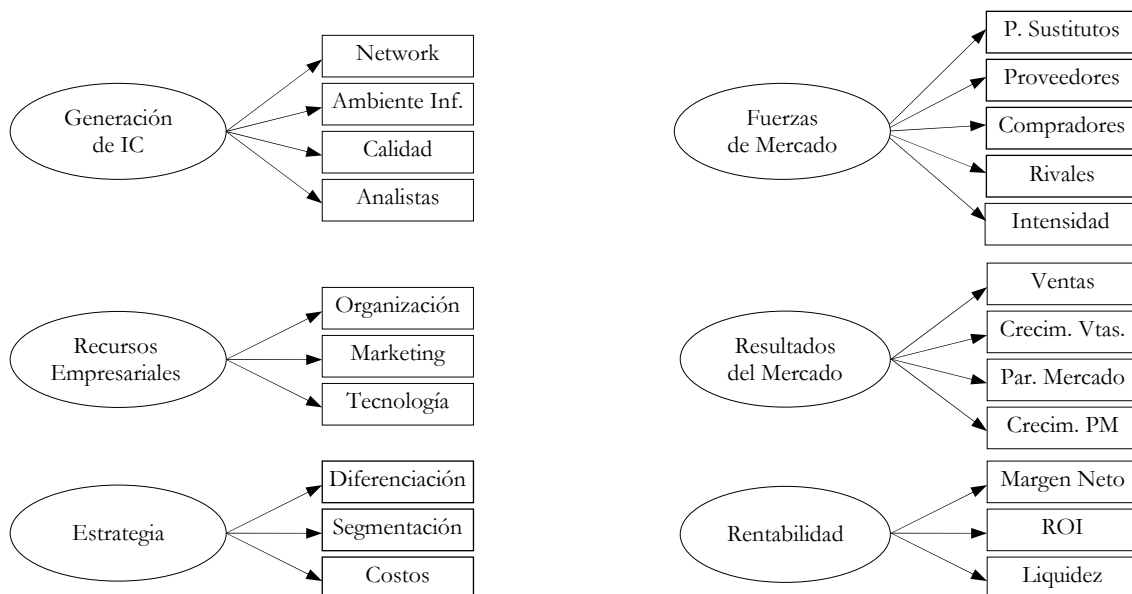
En este apartado se menciona que la idea principal de esta tesis es integrar los tres modelos propuestos por Jaworski, *et al.* (2002), Spanos y Lioukas (2001) y el de Henderson y Venkatraman (1999), y que han sido descritos con anterioridad, adaptándolos al campo de la IC como lo hiciera Rivard *et al.* (2005) con el caso del sector de la TIC's. Se considera viable hacerlo porque los tres modelos integran de alguna manera estrategias, recursos, resultados y GIC. A partir de la consolidación de estos esquemas se pretende obtener una retroalimentación con un grupo de expertos mediante la aplicación del Método *Delphi*. Consecuentemente este modelo considerará los aspectos mencionados y se resume gráficamente así:

Figura No. 6
Modelo Conceptual Específico



Fuente: A partir de Jaworski, et al. (2002); Spanos y Lioukas (2001) y Henderson y Venkatraman (1999).

Figura No. 7
Constructos del Modelo



Fuente: A partir de Jaworski, et al. (2002); Spanos y Lioukas (2001) y Henderson y Venkatraman (1999).

2.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como se había sugerido con anterioridad, la intención de este proyecto es estructurar la tesis de tal manera que puedan obtenerse más de tres artículos científicos. Precisamente como está concebido, se puede verificar que esta alternativa resulta viable. Tomando como referencia el objetivo general de este proyecto, que era determinar la existencia de una relación “simultánea” entre los resultados empresariales, la GIC y la estrategia en las organizaciones españolas de Barcelona, se derivarán a partir de este propósito, los siguientes objetivos específicos, que están interconectadas con las preguntas de investigación:

- a) Determinar el tipo de relación entre la GIC y las estrategias empresariales.
- b) Determinar el tipo de relación entre la GIC y los recursos empresariales.
- c) Determinar el tipo de relación entre la GIC y los resultados empresariales.
- d) Determinar el tipo de la relación entre la GIC, las estrategias y los recursos.

Otros objetivos derivados de los datos de los cuestionarios, serían:

- e) Encontrar la tipología de las empresas Orientadas hacia la Inteligencia Competitiva (INTCOR),
- f) Encontrar los elementos que contribuyen al desarrollo de modelos de IC en las empresas.
- g) Determinar los factores de éxito de un sistema de IC en las empresas.
- h) Determinar cuál es el impacto del uso de las herramientas tecnológicas que apoyan la IC.
- i) Conocer las aplicaciones de *Business Intelligence* más utilizadas en estas empresas.

2.6 HIPÓTESIS

Las hipótesis se construyen a partir del supuesto de que existen mejores resultados en las empresas, en función de las fuerzas competitivas o entorno industrial, de la estrategia adoptada y de la manera en que la GIC se presenta en las empresas. En tal virtud, se determinarán dos grupos de hipótesis:

Generación de Inteligencia: [Jaworski et al. \(2002\)](#) sostienen que la GIC tiene un impacto sustancial en los resultados empresariales. Los constructos que utilizan estos autores son cuatro y miden la forma de orientación de una empresa que genera IC. Las hipótesis que parten entonces a partir de esta propuesta integrada serían:

HIPÓTESIS 1: Las empresas de TIC's de Barcelona, mientras más orientadas estén hacia la generación de inteligencia competitiva, mayores serán sus resultados empresariales.

HIPÓTESIS 2: En las empresas de TIC's de Barcelona, existe una relación positiva entre la generación de inteligencia competitiva y la gestión estratégica.

HIPÓTESIS 3: En las empresas de TIC's de Barcelona, existe una relación positiva entre la generación de inteligencia competitiva y la gestión de recursos de la empresa.

Estrategia, Recursos y Fuerzas Competitivas: Según sostiene [Spanos y Lioukas \(2001\)](#), existe evidencia de que los resultados dependen de forma positiva de la estrategia y recursos y de forma negativa de la estructura industrial. También [Rivard et al. \(2005\)](#) llegaron a conclusiones similares, aplicando además el modelo de [Henderson y Venkatraman \(1999\)](#), por tanto:

HIPÓTESIS 4: En las empresas de TIC's de Barcelona, existe una relación positiva entre los resultados empresariales y la gestión estratégica (diferenciación, costes y segmentación) de empresas con alta orientación hacia la GIC.

HIPÓTESIS 5: En las empresas de TIC's de Barcelona, existe una relación positiva entre los resultados empresariales y los recursos empresariales de firmas con alta orientación hacia la GIC.

HIPÓTESIS 6: En las empresas de TIC's de Barcelona, existe una relación negativa entre los resultados empresariales y la forma en que el entorno industrial está estructurado (fuerzas competitivas).

2.7 DESCRIPCIÓN DE LA APORTACIÓN CIENTÍFICA

Una de las aportaciones científicas más importantes será el desarrollo de modelos que permitan comprender bajo qué condiciones ocurre la GIC en las empresas. Por ejemplo, decir que la GIC es una función del tipo de estrategia y de los recursos con que cuentan las organizaciones, es una premisa que no ha sido contrastada, siendo quizás una de las aportaciones teóricas más relevantes que este trabajo pueda arrojar. Otras aportaciones serían las siguientes:

- (i) Realizar el primer estudio empírico de IC en España para las TIC's, en términos científicos.
- (ii) Determinar los factores que condicionan el uso de la GIC en las empresas de TIC's.
- (iii) Observar si las empresas de TIC's, corresponden al criterio de capacidades dinámicas.
- (iv) Encontrar consistencia entre este sector: "si las empresas usan los productos que venden".

Hablando en términos de aplicación, evidentemente hacer este trabajo en España y concretamente en Barcelona, implica un avance importante en la línea de investigación del tema, especialmente porque en esta ciudad, se halla la mayor cantidad de expertos y profesionales de la IC, quienes contarían con otra evidencia empírica adicional y otra perspectiva de análisis con un instrumental metodológico robusto y de mucha aplicación en el campo de las ciencias sociales: las ecuaciones estructurales.

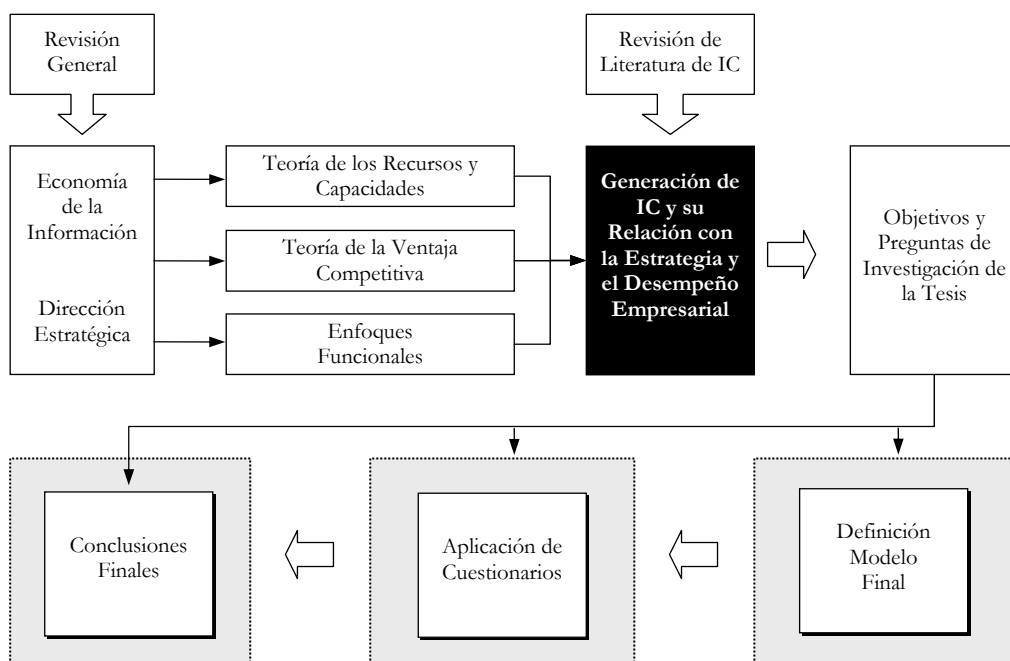
3 METODOLOGÍA

En este capítulo se tratarán los aspectos relacionados con el diseño de la investigación, la unidad de análisis y los planteamientos conceptuales de las técnicas empleadas. Finalmente se tratarán temas técnicos relacionados las fuentes de información, la recolección de datos y la viabilidad de la investigación.

3.1 DISEÑO Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Para demostrar la validez teórica del modelo de GIC y su relación con las estrategias, recursos y resultados, esta investigación empleará métodos cualitativos y cuantitativos. Por las características del proyecto a realizar, lo hemos dividido en tres fases.

Figura No. 8
Diseño y Estructura de Investigación



Fuente: Elaboración Propia.

En la Fase I se desarrollará una investigación preliminar exploratoria a fin de elaborar un primer modelo conceptual. La propuesta de este modelo se someterá a revisión por parte de expertos con el objetivo de confirmar causalidades. Para este propósito, se utilizará la técnica *Delphi*, seleccionando algunos académicos que se han dedicado a investigar el tema en Barcelona. Esta prueba arrojará un segundo modelo, el cual servirá de base para elaborar un cuestionario, a aplicarse a un grupo reducido de empresas. En esta etapa de pre-test, se utilizará como técnica la entrevista semi-estructurada. De este modo con los resultados, se obtendrá suficiente información como para confirmar o adecuar el modelo de GIC señalado anteriormente. Esta adecuación permitirá encontrar un modelo definitivo y un cuestionario más fiable

para describir el fenómeno a investigar. La Fase II es la de aplicación del cuestionario y obtención de resultados a partir de una muestra representativa de la población de empresas dedicadas a las TIC's de Barcelona. Finalmente, en la Fase III se realizarán los análisis de datos y la presentación de los resultados. En esta etapa se utilizará en principio, la técnica de las ecuaciones estructurales, debido a la experiencia en el uso de esta herramienta en trabajos similares, además de técnicas estadísticas descriptivas. Adicionalmente se utilizará el análisis factorial confirmatorio y posteriormente el uso del análisis de *cluster* para encontrar tipologías de empresas orientadas a la GIC.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Se ha escogido a las empresas del sector de las TIC's de Barcelona. Específicamente a las empresas que se dedican al desarrollo de software y aplicaciones informáticas empresariales. Estas empresas están listadas en el Grupo 72 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España (CNAE-93) con el código 72.1. La idea es concentrarse solo en las empresas que han logrado internacionalizarse, descartando las empresas que tienen actividades exclusivamente en el mercado local.

El Sector de las TIC's dan soporte a la “nueva economía” o a la “economía basada en el conocimiento”. Es un sector donde ocurre una dinámica que no se observa en otras actividades productivas, según lo descrito por Teece *et al.* (1997) refiriéndose a las capacidades. Se ha escogido Barcelona porque en esta ciudad se asientan un buen número de empresas multinacionales de tecnología y además porque la mayoría de los expertos en el tema de la IC de España trabajan en algunas universidades de esta ciudad. Limitar la investigación a una región y a un sector, permite aislar los efectos indirectos y los ruidos que se generen por la mezcla intersectorial e interregional.

3.3 MUESTRA

La muestra a seleccionar se halla en la base de datos SABI donde ya se realizó una primera búsqueda de empresas y se obtuvo un universo de alrededor de 600 empresas, clasificadas como compañías desarrolladoras de software en Barcelona. En esta lista se incluyen las empresas locales y las multinacionales, por lo que habrá que depurar los datos. De esta muestra, se seleccionarán entre 5 y 10 empresas para la evaluación del modelo y del cuestionario preliminar. Con la muestra obtenida, se realizará además un muestreo de tipo estratificado por tamaño y por otros criterios, para clasificar a las empresas multinacionales en tres categorías: (a) empresas intensivas en la generación y aplicación de IC, (b) empresas medianamente intensivas y (c) empresas poco intensivas, a fin de contar con variables de control.

3.4 DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS

Esta tesis utilizará tanto las técnicas cualitativas, como las cuantitativas para demostrar empíricamente las hipótesis. La diferencia en el uso de los métodos cuantitativos y cualitativos radica en que los primeros se construyen con la aplicación del método científico estructurado, mientras que los segundos, a través de la observación. En la metodología cuantitativa lo importante es la fiabilidad y en la cualitativa la autenticidad. En cuanto a las primeras, se utilizará el método *Delphi* y las entrevistas a profundidad para aplicarlas en los casos de estudio. Tal como lo sugiere Eisenhardt (1989) la fortaleza del estudio de casos radica en su probabilidad de generar una nueva teoría o modelos, de allí que se la considere para una de las etapas. En cuanto a las técnicas cuantitativas se utilizarán las ecuaciones estructurales, el análisis factorial confirmatorio y el análisis de *cluster*. La idea es realizar una triangulación que permita obtener una mejor estructura de investigación y le dé más solidez al trabajo. Los métodos de análisis más habituales utilizados en las investigaciones de IC han sido el análisis factorial y el de ecuaciones estructurales. También se observan en la misma proporción, los estudios de casos de empresas y países.

3.4.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

La investigación iniciará con una propuesta de modelo realizada por el autor, a partir de la revisión de literatura. Este primer modelo será contrastado con las opiniones de un panel de expertos, utilizando para ello la técnica *Delphi*, la misma que busca extraer de la sinergia del grupo, resultados deseables a fin de obtener un consenso, lo más fiable posible y presentar un modelo más robusto.

3.4.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Una vez obtenido el modelo de los expertos, el siguiente paso es probarlo con un grupo de empresas seleccionadas, a quienes se les realizará entrevistas a profundidad para detectar variables no encontradas en los modelos preliminares. Para esta fase, el método de estudio de casos es el más apropiado, pues mediante la entrevista estructurada, se tratará de llegar a una formulación apropiada con variables que pueden surgir de la retroalimentación del modelo. Como es conocido, en ciencias sociales, el estudio de casos suele ser una herramienta útil (Eisenhardt, 1989 y Yin, 1994).

3.4.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Con el modelo reformulado, se aplicarán los cuestionarios y se utilizará para el análisis de datos, la técnica de las ecuaciones estructurales (Linear Structural Relationships, LISREL). Este modelo es una “poderosa técnica de análisis multivariante cada vez más utilizada en la investigación en marketing y en las ciencias sociales (...). Se trata de integrar simultáneamente una serie de ecuaciones de regresión múltiple, diferentes, pero a la vez interdependientes, ya que las variables que son dependientes en una relación, pueden ser independientes en otra relación dentro del mismo modelo”, Luque (2000). Un aspecto clave de los modelos de ecuaciones estructurales es que cada relación causal que se establezca debe tener una justificación teórica robusta. El proceso que se seguirá para el planteamiento del modelo será (i) la

especificación, (ii) la identificación, (iii) estimación y (iv) evaluación e interpretación. La metodología y el proceso explicados anteriormente son utilizados con el objeto de evaluar la validez de una serie de ítems como medida de otras variables de interés teórico que no pueden ser observadas directamente. Para este fin se aplicará el análisis factorial confirmatorio que trata de estimar la relación entre los conceptos a medir y los indicadores utilizados para medirlos, (Luque, 2000). El software que se utilizará es el AMOS para validar la información, así mismo el paquete SPSS para la estadística descriptiva. Otra técnica que se aplicará será el análisis *cluster*, que permite desarrollar subgrupos de individuos u objetos, con el objeto de determinar tipologías. Estos subgrupos deben estar compuestos por elementos lo más parecido posible (homogeneidad interna) y a la vez lo más diferentes que sea posible entre grupos (Luque, 2000).

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son cuatro. Primero, los artículos científicos, los *working papers*, tesis doctorales y demás trabajos relativos al tema. Estos trabajos se obtendrán de las bases de datos: *ISIWeb of Knowledge*, *EBSCO*, *Elsevier*, *Blackwell*, *ABI-Inform*, *Scopus*, *Springer*, *Ingenta-Connect*, *SAGE*, *Scholar.Google*, *NBER*, *Econpaper* y *JSTOR*., entre otras. Una vez revisada la literatura existente en los artículos, se realizarán entrevistas a expertos, la segunda fuente de información primaria. Posteriormente, se realizarán entrevistas semi-estructuradas a ejecutivos y empleados de las empresas de la muestra de prueba (otra fuente de información primaria). Finalmente, se utilizará como fuente secundaria, las empresas listadas en la base de datos SABI. Estas fuentes además permitirán cruzar y triangular la información a obtener.

Tabla No. 3
Utilización de Fuentes de Información

Autor	Etapa	Método	Fuentes
Fase I	Investigación Preliminar	Revisión de Literatura	Primarias – Bases de Datos de Artículos
Fase I	Investigación Preliminar	Método <i>Delphi</i>	Primarias – Expertos
Fase I	Investigación Cualitativa	Estudio de Casos	Primarias – Empresas Escogidas
Fase II y III	Investigación Cuantitativa	Cuestionarios a Empresas	Secundarias – Bases de Datos

Fuente: Elaboración Propia.

3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos de recolección de datos, para el caso de la investigación cualitativa, a utilizar serán: la observación directa, los apuntes obtenidos en la reunión de expertos, la entrevista semi-estructurada y la revisión de los documentos corporativos de las empresas. La técnica de observación directa provee información y datos sobre aspectos que son más simples de obtener y de percibir mejor que la comunicación verbal; es formal cuando se desarrolla con planificación e informal cuando se trata de observaciones *in situ*. La entrevista en cambio, es una de las técnicas más empleadas en el estudio de casos

(Yin, 1994) y para este proyecto se la realizará con dos grupos. En primer lugar, a los expertos de forma colectiva; y en segundo lugar, a las empresas de la muestra de prueba. Los documentos en el estudio de casos son importantes porque permiten realizar comprobaciones de veracidad.

En cuanto a la investigación cuantitativa, será necesario antes operacionalizar las variables del modelo. Las definiciones de éstas se realizarán a partir de las conclusiones del grupo de expertos, los autores revisados y también a partir del estudio de casos. Las preguntas del cuestionario utilizarán una escala Likert de cinco posiciones. Al ser de carácter ordinal permitirán el uso de técnicas paramétricas como las regresiones o particularmente las ecuaciones estructurales. La aplicación de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas al personal de las empresas, nos servirá para hallar datos sobre los factores que determinan la GIC en las empresas desarrolladoras de software de Barcelona.

3.7 PROPUESTA DE VARIABLES

Las variables preliminares a emplear se obtienen del modelo conceptual propuesto. Están clasificadas en variables dependientes: las relacionadas con los resultados del mercado y las relacionadas con la rentabilidad; y en variables independientes, las conformadas en cuatro grupos: estrategia, recursos, fuerzas de la industria y generación de inteligencia competitiva. La variable GIC se muestra además como dependiente del tipo de estrategias y de los recursos empresariales.

Tabla No. 4
Resumen de Variables a utilizarse en el Modelo

Variables Dependientes	Variables Independientes
<p>Resultados del Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas ▪ Crecimiento de Ventas ▪ Participación de Mercado ▪ Crecimiento de la Participación de Mercado 	<p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de Diferenciación ▪ Estrategia de Segmentación ▪ Estrategia de Reducción de Costos
<p>Rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Margen de Rentabilidad ▪ Retorno de la Inversión ▪ Liquidez Financiera 	<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacionales ▪ Marketing ▪ Tecnología
	<p>Fuerzas de la Industria</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amenazas de Sustitutos ▪ Barreras de Entrada ▪ Poder de Proveedores ▪ Rivalidad e Intensidad ▪ Poder de Compradores
	<p>Generación de IC (GIC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Network</i> de IC ▪ Ambiente de Empresas ▪ Calidad de Información ▪ Características de Analistas

Fuente: A partir de Jaworski, et al. (2002); Spanos y Lioukas (2001) y Henderson y Venkatraman (1999).

Las relaciones causales se desprenden de la literatura revisada en los modelos anteriores y se las puede observar en la Figura No. 6. Adicionalmente, se tiene que mencionar que este modelo corresponde a una empresa que muestra una estrategia ofensiva en el mercado, según la clasificación¹¹ de Miles *et al.* (1978), de allí la explicación del por qué se pretende seleccionar el caso de las empresas multinacionales.

3.8 VIABILIDAD Y POSIBLES LIMITANTES DEL ESTUDIO

Se considera que existe viabilidad para esta investigación, en términos metodológicos, de estructura y de marcos conceptuales. Una de las limitaciones será la recolección de datos, puesto que el acceso a las empresas y a los expertos puede estar condicionado. Esto obedece a que las técnicas de recolección y aplicación del cuestionario, puede significar tiempo y no se conoce su disposición para este trabajo. Otra limitación posible es el número de empresas de la muestra que podría ser menor de lo esperado, por lo que de darse el caso, se tendría que ampliar la unidad de análisis a otros subgrupos dentro de la categoría de las TIC's (códigos 72.2, 72.3, por ejemplo). En términos de tiempo, la investigación también se considera alcanzable. Finalmente otro factor que hay que considerar es el económico, para el cual se recurrirán a fuentes de financiamiento externas, de ser el caso.

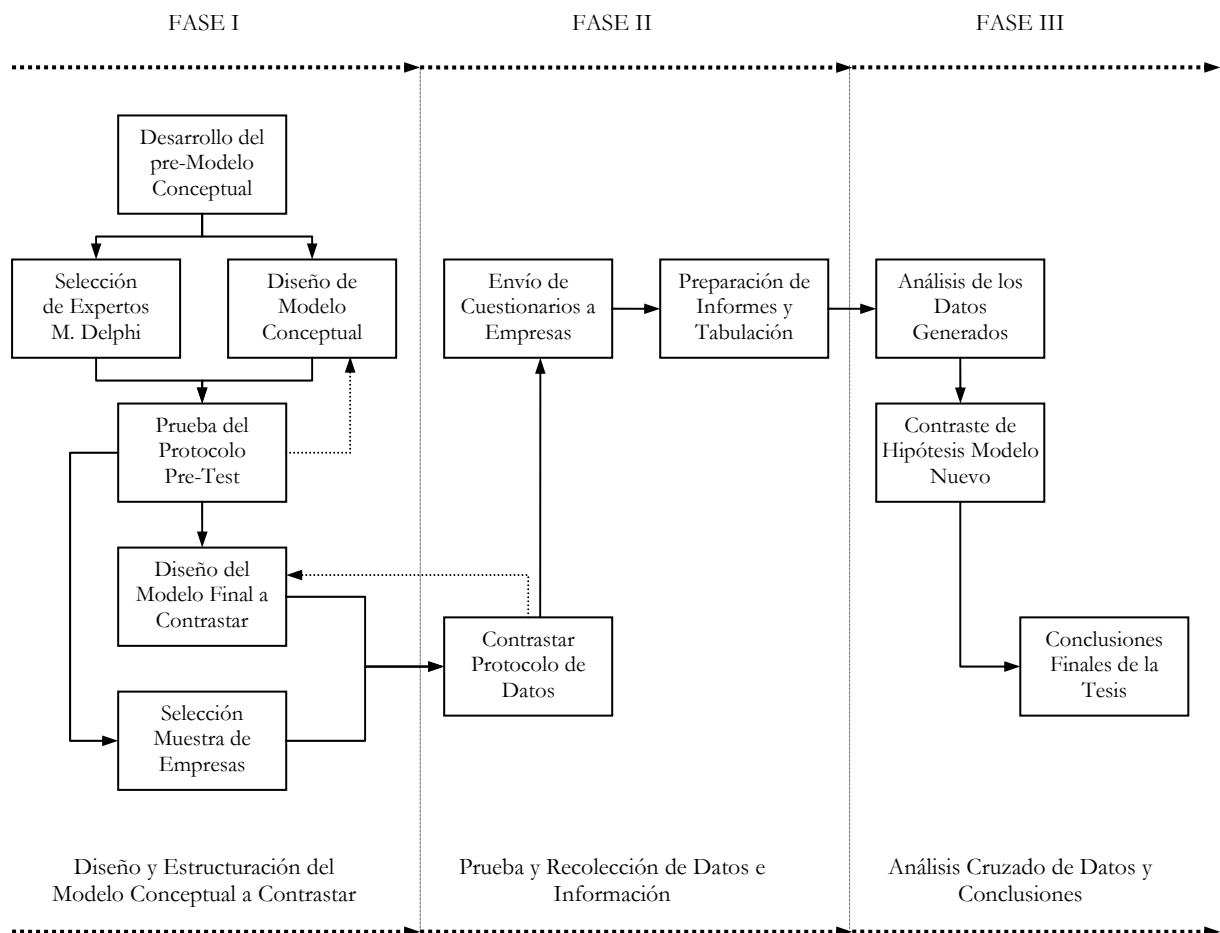
¹¹ Tipos de Empresas según estrategias Defensoras, Proactivas, Analizadoras y Reactivas, Miles *et al.* (1978).

4 PLAN DE TRABAJO

4.1 FASES Y ETAPAS

El proyecto doctoral tiene tres fases. La primera que corresponde al diseño y estructuración del modelo conceptual a contrastar. La segunda que incluye la prueba y recolección de datos y la tercera, que incorpora el análisis, comprobación de hipótesis y el contraste del modelo propuestas. En términos de tiempo, se espera concluir las todas en diciembre del 2007.

Figura No. 9
Etapas y Fases de la Investigación



Fuente: Adaptado a partir de Serarols (2002).

Tal como se puede observar en la Figura No. 9, la Fase I corresponde a la elaboración de la tesina a sustentar en el departamento, mientras que las Fases II y III complementan la Tesis Doctoral. La tesina tratará sobre los aspectos relacionados a la elaboración del modelo conceptual, el estudio de casos y la prueba del cuestionario final a aplicar a las empresas seleccionadas para la Fase II.

4.1 CALENDARIO DEL PROYECTO

En términos cronológicos, la primera Fase debe estar concluida en septiembre del 2006 e incluirá la sustentación de la Tesina. La Fase II se espera concluir en abril del 2007, para lograr presentar la Tesis Doctoral en diciembre del 2007, si todos los planes se cumplen y la información está disponible en su totalidad. Esta estimación resulta moderada en términos de ocurrencia, si se considera alcanzar la Suficiencia Investigadora en noviembre del 2006.

Tabla No. 5
 Calendario Preliminar del Proyecto de Tesis Doctoral

Fases	Actividad	Años	2006												2007											
		Trimestres	T1			T2			T3			T4			T5			T6			T7			T8		
		Meses	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
F-I	1. Preparación de la Tesis																									
	2. Marco Teórico																									
	3. Revisión de Literatura																									
	4. Entrevistas Expertos																									
	5. Investigación Cualitativa																									
	6. Preparación de Modelo Final																									
	7. Depósito de la Tesina																									
	8. Sustentación de Tesina																									
	9. DEA																									
F-II	10. Inicio de Investigación Cuantitativa																									
	11. Análisis de Datos																									
	12. Análisis de Resultados																									
F-III	13. Redacción Definitiva de la Tesis																									
	14. Depósito de la Tesis																									
	15. Lectura de Tesis																									

Fuente: Elaboración Propia.

5 ÍNDICE PRELIMINAR DE LA TESIS DOCTORAL

A continuación, se presenta el índice preliminar de la tesis. Este índice ha sido elaborado considerando las distintas etapas y fases y la elaboración de la tesina que será parte integrante de la Tesis Doctoral.

- 1. Planteamiento del Problema**
 - 1.1 Relevancia del Tema
 - 1.2 Planteamiento del Problema
 - 1.2.1 Motivaciones
 - 1.2.2 Intereses
 - 1.3 Objetivos de la Investigación
 - 1.4 Estructura de la Tesis

- 2. Marco Conceptual y Teórico**
 - 2.1 La Teoría de la Economía de la Información
 - 2.2 La Teoría de la Estrategia
 - 2.2.1 Teoría de Recursos y Capacidades
 - 2.2.2 Teoría de la Ventaja Competitiva
 - 2.4 Enfoques Funcionales
 - 2.4.1 Orientación al Mercado
 - 2.3.3 Teoría de Capacidades Dinámicas
 - 2.4.3 Teoría del Conocimiento
 - 2.4.4 Enfoque Tecnológico

- 3. Revisión de Literatura**
 - 3.1 Estudios Conceptuales y Modelos Teóricos
 - 3.2 Estudios Empíricos
 - 3.3 Estudios Bibliométricos
 - 3.4 Estudios No Científicos

- 4. Modelo de Estrategias, Recursos y Generación de Inteligencia Competitiva (GIC)**
 - 4.1 Modelo de Generación de Inteligencia Actuales
 - 4.2 Modelos Estratégicos
 - 4.2.1 Modelo de Estrategia, Recursos y Resultados
 - 4.2.2 Modelo de Alineamiento Estratégico
 - 4.3 Explicación del Modelo Integrado de Estrategias, Resultados y GIC.
 - 4.4 Definición de Variables y Constructos

- 5. Metodología**
 - 5.1 Diseño de la Investigación
 - 5.2 Unidad de Análisis
 - 5.4 Establecimiento de Hipótesis a Contrastar
 - 5.5 Fuentes de Investigación
 - 5.6 Técnicas Metodológicas
 - 5.7 Fase I: Validación Preliminar del Modelo Integrado
 - 5.7.1 Selección de Expertos y Método *Delphi*
 - 5.7.2 Resultados y Conclusiones Preliminares
 - 5.7.3 Selección de Empresas Participantes para Estudio de Casos
 - 5.7.4 Definición de los Instrumentos de Investigación
 - 5.7.5 Ejecución del Pre-Test
 - 5.7.6 Análisis de la Información: Codificación de los Datos
 - 5.7.7 Análisis de la Validez de los Resultados
 - 5.7.8 Resultados y Modelo de Prueba
 - 5.7.9 Elaboración del Cuestionario Final
 - 5.8 Fase II Investigación Cuantitativa

- 5.8.1 Definición de la Muestra
- 5.8.2 Resultados de los Cuestionarios
- 5.8.3 Verificación de Aspectos de Validez y Fiabilidad
- 5.8.4 Recolección de Datos
- 5.9 Fase III Estrategias de Análisis
 - 5.9.1 Descripción de Técnicas y Software AMOS y SPSS.
 - 5.9.2 Técnicas Alternativas: Análisis de *Cluster*
- 6. Análisis de Datos y Resultados Empíricos**
 - 6.1 Estadísticos Descriptivos
 - 6.2 Estadísticos Estructurales
 - 6.3 Contraste de Hipótesis
 - 6.4 Resultados
- 7. Modelo Final de Generación de Inteligencia Competitiva**
 - 7.1 Descripción General
 - 7.2 Aportes Específicos del Modelo y diferencias con los previos.
- 8. Conclusiones e Implicaciones**
 - 8.1 Conclusiones
 - 8.2 Implicaciones Teóricas
 - 8.3 Implicaciones Prácticas
- 9. Extensiones, Limitaciones y Contribuciones**
 - 9.1 Extensiones
 - 9.2 Limitaciones
 - 9.3 Contribuciones y Líneas Futuras
- 10. Índice de Tablas, Figuras y Cuadros**
 - 10.1 Tablas
 - 10.2 Figuras
 - 10.3 Cuadros
- 11. Anexos**
 - 11.1 Anexo: Ficha Técnica de Entrevistas *Delphi*
 - 11.1 Anexo: Cuestionario Final
 - 11.2 Anexo: Resultados Obtenidos con el Software AMOS y SPSS.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Akerlof, G. (1970), "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J.; Wright, M. y Ketchen, D. (2001), "The Resource-based view of the Firm: Ten years after", *Journal of Management*, 27: 625-641.
- Bain J. (1962), *Barriers of New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Carmelo-Ordaz, C.; Alcázar, M. y Valle-Cabrerías, F. (2003), "Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies: An analysis in the Spanish Context", *Journal of Business Research*, 56: 95-103.
- Chen, H.; Chau, M. y Zeng, D. (2002), "CI Spider: A tool for Competitive Intelligence on the Web", *Decision Support Systems*, 34: 1-17.
- Choo, W. (1999), "The Art of Scanning the Environment", *Bulletin of the American Society for Information Science*, 25(3): 1-6, [URL: <http://www.asis.org/Bulletin/Feb-99/choo.html>].
- Civi, E. (2002). "Knowledge Management how a Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence and Planning*, 18(4): 166-174.
- De Pelsmacker, P.; Muller, M.; Viviers, W.; Saayman, A.; Cuyvers, L. y Jegers, M. (2005), "Competitive Intelligence practices of South African and Belgian Exporters", *Marketing Intelligence and Planning*, 23(6): 607-618.
- Dishman, P.; Fleisher, C. y Knip, V. (2003a), "Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 1 (1997- present)", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(1): 13-69.
- Dishman, P.; Fleisher, C. y Knip, V. (2003b), "Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 2 (1990-1996)", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(2): 11-86.
- Dishman, P.; Fleisher, C. y Knip, V. (2003c), "Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 3 (The Earliest Writings -1989)", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(3): 10-72.
- Drucker, P. (1994), "Knowledge Work and Knowledge Society the Social Transformations of this Century", Ponencia presentada en Harvard University's John F. Kennedy School of Government, EE.UU., Mayo 4. [URL: http://www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksgpress/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm]
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from case studies research", *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Escorsa, P.; Maspons, R. y Cruz, E. (2002), "Inteligencia Competitiva y Transferencia de Tecnologías: Reflexiones para el Desarrollo de la Relación Universidad-Empresa", *Publicaciones de la Universitat Politècnica de Catalunya*: [URL: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/innovatec.htm>], revisado el 9 de enero del 2006.
- Freiden, J.; Goldsmith, R.; Takacs, S. y Hofacker, C. (1998), "Information as a Product: no Goods, not Services", *Marketing Intelligence and Planning*, 16(3): 210-220.
- Fuld, L. (2004), "Why Strategy needs Competitive Intelligence", *Strategy Magazine*, 3: 13-15.
- Ganesh, U.; Miree, C. y Prescott, J. (2003), "Competitive Intelligence Field Research: Moving the Field forward by setting a research agenda", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(1): 1-10.
- Grant, R. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Guerras, L. (2004), "Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica", *Universia Business Review-Actualidad Económica*, 1: 117-128.
- Guimaraes, T. (2000), "The Impact of Competitive Intelligence and IS support in changing small business organizations", *Logistics Information Management*, 13(3): 117-125.

- Gurbaxani, V. y Whang, S. (1991), "The Impact of Information System on Organizations and Markets", *Communications of the ACM*, 31(1): 60-73.
- Hayek, F. (1974), "Lecture to the Memory of Alfred Nobel", Ponencia de recepción del Premio Nobel, Diciembre 11, Estocolmo, Suecia. [URL: <http://nobelprize.org/economics/laureates/1974/hayek-lecture.html>].
- Heinrichs, J. y Lim, J. (2005), "Model for organizational knowledge creation and strategic use of information", *Journal of the American Society for Information Science and Technologies*, 56(6): 620-629.
- Henderson, J. y Venkatraman, N. (1999), "Strategic alignment: Leveraging information technologies for transforming organizations", *IBM Systems Journal*, 31(1), 472-484.
- Hulland, J. y Wade, M. (2004), "Review: The Resource-Based View and Information System Research: Review, Extension and Suggestions for Future Research", *MIS Quarterly*, 28(1): 107-142.
- Jaworski, B.; Macinnis, D. y Kohli, A. (2002), "Generating Competitive Intelligence in Organizations", *Journal of Market Focused Management*, 5: 279-307.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 54: 53-70.
- Luque, T. (2000), *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Marin, J. y Poulter A. (2003), "Dissemination of Competitive Intelligence", *Journal of Information Science*, 30(2): 165-180.
- Mason, E. (1939), "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise", *American Economic Review*, 29(1): 61-74.
- Meyer, J. (1998), "Information Oveload in Marketing Management", *Marketing Intelligence and Planning*, 16(3): 200-209.
- Miles, R.; Snow, C.; Myer, A. y Coleman, H. (1978), "Organizational Strategy, Structure and Process", *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2005), "The Theory of the Knowledge-Creating Firm: subjectivity, objectivity, synthesis", *Industrial and Corporate Change*, 14(3): 419-436.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1985a), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (1985b), "How Information gives you Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto: 150-160.
- Porter, M. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio: 44-59.
- Porter, M. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre: 62-78.
- Porter, M. (2001), "Internet Strategy", *Harvard Business Review*, Marzo: 63-78.
- Prescott, J. (1999), "The Evolution of Competitive Intelligence", *Proposal Management*, Primavera: 37-52.
- Rivard, S.; Raymond, L. y Verreault, D., (2005), "Resource-Based View and Competitive Strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance", *Journal of Strategic Information Systems*, (artículo en espera de publicación): 1-22
- Rodenberg, J. (2004), "Establishing a Competitive Intelligence Capability", Roderberg Tillman Consulting & Associates, Ponencia divulgativa presentada por la consultora en Zeist, Holanda, 6 de abril. [URL: <http://www.rodenberg.nl/publications/publications/Establishing%20a%20CIC%20at%20VSB.pdf>]
- Rouach, D. y Santi, P. (2001), "Competitive Intelligence adds Value: Five Intelligence Attitudes", *European Management Journal*, 19(5): 552-559.

- Rumelt, R.; Schendel, D. y Teece D. (1991), "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, 12(4): 5-29.
- Santhanam, R., and Hartono, E. (2003), "Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance", *MIS Quarterly*, 27(1): 125-153.
- Serarols, C. (2002), "Factores de Éxito de las Empresas Puramente Digitales", Tesis Doctoral sustentada en el Departamento de Economía de la Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, España: 1-237.
- Slater, S. y Narver, J. (1996), "Competitive Strategy in the Market-Focused Business", *Journal of Market Focused Management*, 1: 159-174.
- Slater, S.; Narver, J. y Tietje, B. (1998), "Creating a Market Orientation", *Journal of Market Focused Management*, 2: 241-255.
- Spanos, Y. y Lioukas, S. (2001), "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, 22(10): 907-934.
- Spence, M. (1973), "Job Market Signaling", *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3): 355-374.
- Stigler, G. (1961), "The Economics of Information", *The Journal of Political Economy*, 69(3): 213-225.
- Stiglitz, J. (2000), "The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics", *The Quarterly Journal of Economics*, 115(4): 1141-1448.
- Stiglitz, J. (2003), "Information and the change in the Paradigm in Economics, Part I", *American Economist*, 47(2): 6-26.
- Tan Tsu Wee, T. (2001), "The use of Marketing Research and Intelligence in Strategic Planning: Key Issues and Future Trends", *Marketing Intelligence and Planning*, 19(4): 245-253.
- Tena, J. y Comai, A. (2004a), "Competitive Intelligence in Spain: A Situational Appraisal", *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(3): 45-55.
- Tena, M. y Comai, A. (2004b), *La Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas*, EMECON, Barcelona.
- Tena, M. y Comai, A. (2004c), *La Inteligencia Competitiva en las Mejores Prácticas Españolas*, EMECON. Barcelona.
- Tena, J. y Comai, A. (2005), "El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: Un recorrido Bibliográfico", *Revista Puzzele*, 16: 4-9.
- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tirole J. (1990). "La Teoría de la Organización Industrial", Massachusetts Institute of Technology. Edición de España, Ariel Economía.
- Teo, T. y Choo, W. (2001), "Assessing the impact of using the Internet for Competitive Intelligence", *Information and Management*, (39): 67-83.
- Trim, P. (2004), "The Strategic Corporate Intelligence and Transformational Marketing Model", *Marketing Intelligence and Planning*, 22(2): 240-256.
- Walle, A. (1999), "From Marketing Research to Competitive Intelligence: Useful Generalization or Loss of focus?", *Management Decision*, 37(6): 519-525.
- Wee, C. y Leow, M. (1994), "Competitive Business Intelligence in Singapore", *Journal of Strategic Marketing*, (2): 112-139.
- Williamson, O. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, 20(12): 1087-1108.
- Wright, S.; Pickton, D.W. y Callow, J. (2002), "Competitive Intelligence in UK firms: A Typology", *Marketing Intelligence and Planning*, 20(6):349-360.
- Yin, R. (1994), "Case Study Research: Design and Methods", Second Edition, Applied Social Research Methods Series, V. 5., SAGE, Londres.

GLOSARIO Y CONCEPTOS UTILIZADOS EN ESTA PROPUESTA

Actitudes de Analistas de IC.- Se han identificado cinco actitudes de los analistas de IC: actitud guerrera (mentalidad ofensiva), actitud de ataque (ex-profesionales de inteligencia), actitud proactiva (observadores de la competencia), reactiva (oportunistas) y actitud pasiva (ninguna acción), [Rouach y Santi \(2001\)](#).

Actividades de IC.- [Ataway \(1998\)](#) en sus trabajos menciona aspectos como: los tipos de inteligencia, usos, estado de desarrollo de la IC, las actividades de creación de IC, las fuentes de información, la toma de datos *on-line*, el análisis, el procesamiento de datos, evaluación y la diseminación, entre otros.

Benchmarking.- Técnica utilizada por Xerox para determinar resultados que ayudaron a incrementar sus ventas, creada en 1981.

Business Intelligence.- El *Gartner Group*, popularizó el término *Business Intelligence* (BI), para referirse a todas las aplicaciones (*software*) que manejan muchos datos. [URL: <http://www.gartner.com>]. *Data Warehouse*, *Data Mart*, *Data Mining*, OLAP (*On-Line Analytical Processing*), CRM (*Customer Relationship Management*), KMS (*Knowledge Management System*), ERP (*Enterprise Resource Planning*), *Balanced Scorecard*, etc. son herramientas que permiten un mejor tratamiento de los datos pues es posible utilizarla en otras aplicaciones estadísticas que se apoyan actualmente en técnicas de inteligencia artificial (redes neuronales, árboles de decisiones, algoritmos genéticos, por citar algunos), ahora de uso generalizado para las áreas de marketing y finanzas.

Ciclo de la IC.- [De Pelsmacker et al. \(2005\)](#) señalan que el ciclo de la IC tiene seis fases: planeación y enfoque, recolección, análisis, comunicación, proceso y estructura, y cambio en la cultura organizacional. [Attaway \(1998\)](#) propone: dirigir actividades de inteligencia, recolectar información, analizar, y diseminar. [Chen et al. \(2002\)](#) sugieren: identificación de proveedores, de fuentes posibles de información, recopilación, evaluación de la validez, confiabilidad, utilidad de la información recogida, integración, interpretación y análisis, planificación estratégica o táctica, conclusiones y recomendaciones, diseminación y presentación de los resultados a la gerencia y finalmente *feedback*.

Clases de IC.- Existen tres clases de IC: *Market Intelligence*, *Competitor Intelligence* y *Technological Intelligence* (prospectiva o vigilancia tecnológica). [Rouach y Santi \(2001\)](#)

Competitor Analysis.- Análisis del Competidor, es un modelo compuesto por cinco niveles de estudios: (i) evaluación de las estrategias actuales, (ii) metas y objetivos futuros, (iii) asunciones acerca de su posición y de la industria, (iv) capacidades, y (v) perfil del competidor.

Competitor Intelligence.- El *Competitor Intelligence* de [Porter \(1980\)](#) no es IC, pero sí una parte de ella; el valor añadido de la IC está en que toma los conceptos asociados de la Planeación Estratégica y del *Competitor Intelligence* ([Wright et al. 2002](#)).

Environmental Scanning.- Una de las herramientas para obtener conocimiento del mercado es el *Environmental Scanning* desarrollado por [Choo \(1999\)](#). Este es, un sistema para adquirir y usar información acerca de eventos, tendencias y relaciones en el ambiente externo de una organización.

Fases de IC.- Las fases para la creación de una unidad de inteligencia podrían ser: incubación, concepción, implementación, estructuración y evaluación, [Rouach y Santi \(2001\)](#).

Inteligencia Artificial.- Disciplina que se encarga del desarrollo y utilización de ordenadores con los que se intenta reproducir los procesos de la inteligencia humana. [URL: <http://www.rae.es>].

Intelligence Orientation (INTCOR).- Empresas que tienen una alta orientación hacia la generación de IC y su uso.

IC y Espionaje.- La IC no solo es un proceso ni tampoco es espionaje puesto que no implica prácticas ilegales ni antiéticas de recolección de información.

REFERENCIAS DEL GLOSARIO

- Attaway, M. (1998), "A Review of Issues Related to Gathering and Assessing Competitive Intelligence", *American Business Review*, 16(1): 25-35.
- Choo, W. (1999), "The Art of Scanning the Environment", *Bulletin of the American Society for Information Science*, 25(3): 1-6, [URL: <http://www.asis.org/Bulletin/Feb-99/choo.html>].
- De Pelsmacker, P.; Muller, M.; Viviers, W.; Saayman, A.; Cuyvers, L. y Jegers, M. (2005), "Competitive Intelligence practices of South African and Belgian Exporters", *Marketing Intelligence and Planning*, 23(6): 607-618.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- Rouach, D. y Santi, P. (2001), "Competitive Intelligence adds Value: Five Intelligence Attitudes", *European Management Journal*, 19(5): 552-559.
- Wright, S.; Pickton, D.W. y Callow, J. (2002), "Competitive Intelligence in UK firms: A Typology", *Marketing Intelligence and Planning*, 20(6):349-360.