

Inteligencia Competitiva como estrategia para la competitividad en las empresas

Competitive intelligence as a strategy for competitiveness in companies

**Brisa Monserrat Armenta Martínez¹ Conrado Aguilar Cruz² y Lilia Alejandra Flores
Castillo³**

¹Universidad Tecnológica de la Mixteca, <https://orcid.org/0009-0003-9324-4935>

²Universidad Tecnológica de la Mixteca, <https://orcid.org/0000-0003-1585-292X>

³Universidad Tecnológica de la Mixteca, <https://orcid.org/0000-0002-1345-5093>

DOI: <https://doi.org/10.46589/riASF.v1i43.751>

Recibido: 27 de marzo de 2025

Aceptado: 26 de mayo 2025

Publicado: 13 de junio 2025

Como citar:

Armenta Martínez, B. M., Aguilar Cruz, C., & Flores Castillo, L. A. (2025). Inteligencia competitiva Inteligencia Competitiva como estrategia para la competitividad en las empresas: Antecedentes de la Inteligencia Competitiva. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas - Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 1(43). <https://doi.org/10.46589/riASF.v1i43.751>

Resumen

La Inteligencia Competitiva (IC) se ha consolidado como una herramienta clave para la gestión estratégica de la información en las organizaciones. Su origen se remonta a las prácticas de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los Estados Unidos en 1941, evolucionando hasta convertirse en una metodología aplicada en el ámbito empresarial. Este artículo revisa los

antecedentes, definiciones y elementos clave de la IC, destacando su relevancia en la toma de decisiones. Se analizan casos de éxito y aplicaciones de la IC en hoteles, así mismo se presentan los beneficios de la IC en la competitividad empresarial. En cuanto a la estructura del artículo, se inicia con una introducción, seguida de una revisión del concepto de IC y sus aspectos fundamentales, proporcionando así un panorama completo sobre su relevancia y aplicación en el ámbito empresarial.

Palabras clave: Inteligencia Competitiva, Toma de decisiones, Proceso y Elementos

Abstract

Competitive Intelligence (CI) has established itself as a key tool for strategic information management in organizations. Its origins date back to the practices of the United States Central Intelligence Agency (CIA) in 1941, evolving into a methodology applied in the business world. This article reviews the background, definitions, and key elements of CI, highlighting its relevance to decision-making. Success stories and applications of CI in hotels are analyzed, and the benefits of CI for business competitiveness are presented. Regarding the structure of the article, it begins with an introduction, followed by a review of the concept of CI and its fundamental aspects, thus providing a comprehensive overview of its relevance and application in the business world

Keywords: Competitive Intelligence, Decision Making, Process and Elements.

Introducción

La Inteligencia Competitiva (IC) es una herramienta que tuvo sus orígenes en la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los Estados Unidos en 1941, con el propósito de recopilar información estratégica para facilitar la toma de decisiones. Con el tiempo, esta práctica se ha adaptado al

ámbito empresarial, evolucionando hacia conceptos como "inteligencia de negocios" e "inteligencia de marketing" (Du Toit, 2015, p.14).

La IC es fundamental para las empresas, ya que les permite anticiparse a amenazas, identificar oportunidades y optimizar su proceso de toma de decisiones. Para ello, sigue un proceso estructurado que abarca la planificación y dirección, recolección, procesamiento, producción, análisis y difusión de información relevante.

En la literatura, autores como Mohd y Addul (2020) sugieren centrar el estudio en las industrias de servicios, en particular la hotelera, debido a su impacto económico y a su entorno dinámico, especialmente en términos de comportamiento del consumidor.

La Inteligencia Competitiva es una herramienta clave para fortalecer la competitividad empresarial. Por ello, este estudio busca profundizar en su concepto y en las investigaciones previas mediante un análisis del estado del arte.

Este artículo está compuesto por cuatro apartados principales: en primer lugar, se presentan los antecedentes de la Inteligencia Competitiva; posteriormente, se abordan sus definiciones desde diversas perspectivas teóricas; en tercer lugar, se detallan las etapas del ciclo de la IC, y finalmente, se analizan sus beneficios para las empresas.

Método

Esta investigación tiene es de tipo documental. Se considera de tipo documental, ya que se llevó a cabo una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas, seleccionando aquellos documentos que aportaran información relevante y enriquecieran el análisis del problema de estudio. La selección de estos documentos se realizó con base en su actualidad y pertinencia para la construcción del marco teórico, asegurando así una fundamentación sólida para la investigación.

Resultados de la revisión del estado del arte

Antecedentes de la Inteligencia Competitiva

El concepto de Inteligencia Competitiva (IC) tiene como antecedente las aplicaciones realizadas por la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los Estados Unidos de América, en el año 1941, en aquel entonces el problema era el acceso a la información, por lo tanto, se tenía la necesidad de generar u obtener información para la toma de decisiones, principalmente proporcionarle a los responsables políticos datos esenciales de inteligencia, los cuales desempeñaron un papel importante de ayuda a los jefes militares. Aunque inicialmente se hablará solo de Inteligencia con el tiempo se establece el término de Inteligencia Competitiva aplicado a cualquier tipo de organización.

La CIA (2013) establece la inteligencia como herramienta para dar solución a los problemas de acceso de información, mencionando que la misma sigue un ciclo, el cual consta de cinco pasos o etapas (véase la Figura 1).

Figura 1

Ciclo de la Inteligencia propuesto por la CIA



Nota. Adaptado de “Central Intelligence Agency (CIA)”, por Fact book on intelligence, (2013), p. 16
<https://lc.cx/eSlx0D>

De acuerdo con lo descrito, la aplicación de la Inteligencia como herramienta para la obtención de información comenzó en la CIA y al aplicarse en el ámbito empresarial toma el nombre de IC como termino popular en la literatura seguido de “inteligencia de negocios e inteligencia de marketing” (Du Toit, 2015, p.14). Tal como lo menciona Du Toit (2007), para generar una ventaja competitiva es fundamental observar las acciones de los competidores, facilitando la implementación de la IC, por lo que, la institucionalización de la IC como una práctica formal en las empresas fue en las décadas de 1970 y 1980 en los Estados Unidos de

América (EUA). Algunos autores consideran que la IC es clave para vigilar a los competidores y detectar oportunidades o amenazas en el mercado.

Definiciones de la Inteligencia Competitiva según diferentes autores

Madureira et al., (2021) definen la IC como “el proceso y las prácticas prospectivas utilizadas en la producción de conocimientos sobre el entorno competitivo para mejorar el rendimiento organizativo” (p.6). Así mismo, Bernhardt (1994) la define como “un proceso analítico que transforma los datos desglosados sobre la competencia, el sector y el mercado en conocimientos estratégicos procesables sobre las capacidades, intenciones, rendimiento y posición de la competencia. El producto final, o resultado, de ese proceso” (p.6).

Por otro lado, la CIA (1941) señala que “es el proceso o ciclo mediante el cual se adquiere información, se convierte en inteligencia y se pone a disposición de los responsables políticos” (p.17). En cuanto a Mohd Asri y Abdul Mohsin (2020) establecen que “la IC puede definirse como un procedimiento que recoge, evalúa y articula la información medioambiental en el proceso de toma de decisiones estratégicas” (p.122).

Finalmente, Pelliser y Nenzhelele (2013) afirman que la IC es “un proceso o práctica que produce y difunde inteligencia procesable mediante la planificación, la recopilación ética y legal, el procesamiento y el análisis de información del entorno interno y externo o competitivo con el fin de ayudar a los responsables de la toma de decisiones en la toma de decisiones y proporcionar una ventaja competitiva a la empresa” (p.5).

De acuerdo con las definiciones anteriores, en esta investigación se entenderá por IC al procedimiento para recolectar, analizar o evaluar y compartir la información proveniente del entorno organizacional con la intención de mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Ahora bien, la IC no se debe relacionar con el espionaje ilegal, aun cuando su terminología se asemeje y por sus orígenes militares puede mal interpretarse. Los Profesionales de Inteligencia Estratégica y Competitiva (SCIP) dejan en claro que la IC en la “obtención legal y ética de información, y sus análisis, incluyendo, pero no limitada a capacidades, vulnerabilidades e intenciones de los competidores” (2024, párr. 2).

Con respecto a lo anterior, para una correcta conceptualización de la IC se muestra en la Tabla 1 algunos puntos de lo que es y no es la IC propuesta por Masson (2005).

Tabla 1

Definiendo lo que es y lo que no es la Inteligencia Competitiva

La inteligencia Competitiva es:	La inteligencia Competitiva no es:
1. Información que ha sido analizada al punto de tomar una decisión.	1. Espionaje.
2. Una herramienta administrativa de alerta.	2. Una bola de cristal.
3. Medio para encontrar valoraciones razonables.	3. Búsqueda de base de datos.
4. Disponibilidad de información.	4. Internet.
5. Una manera mediante la cual las empresas pueden mejorar su línea de base.	5. Paper.
6. Una manera de vivir, un proceso.	6. El trabajo de una persona inteligente.
7. Parte de las empresas de clase mundial.	7. Una invención del siglo X.
8. Dirigida por un equipo.	8. Software.
9. Observando desde fuera.	9. Una historia de periódico.
10. Tanto de corto como de largo plazo.	10. Una hoja de cálculo.

Nota: Tomado de “*Whu strategy needs competitive intelligence. Strategy Magazine*” por Fuld, L. 2004, citado por Masson, J.L. (2005), (3), p15.

Elementos o etapas del ciclo de la Inteligencia Competitiva

El ciclo de la IC se completa con un mayor número de etapas interrelacionadas e interdependientes unos de otras, cada una de pende de la anterior y sucesivamente.

Planeación y dirección. En esta primera etapa del proceso o ciclo de IC, se establecen las necesidades de información, se conforma el equipo o unidad de IC, y se realiza una auditoría para identificar y eliminar posibles duplicidades en las necesidades planteadas.

Creación del equipo o departamento de IC. Garrido (2016) y Castro (2007) destacan que esta etapa del proceso de IC requiere especial atención, ya que es fundamental definir los recursos humanos necesarios para llevar a cabo las diversas actividades asociadas a la IC. En este sentido, resulta esencial asignar responsables para tareas específicas, tales como:

1. Lectura de fuentes de información periódicas.
2. Elaboración de informes periódicos sobre los factores de vigilancia definidos.
3. Gestión del sistema de Vigilancia Tecnológica (VT) e Inteligencia Competitiva (IC).
4. Búsqueda y recuperación de información.
5. Dirección del sistema de IC.
6. Funciones del técnico de vigilancia.
7. Análisis de datos e información.

Por otro lado, Sánchez (2012) subraya la importancia de establecer un departamento o unidad dedicada a articular los esfuerzos y administrar los recursos asignados por la empresa para las tareas de inteligencia (p. 30).

Además, el responsable del proceso de IC debe contar con conocimientos sólidos sobre técnicas de gestión de información y ser capaz de diseñar una estructura de contenido clara y accesible para toda la organización. Esta estructura debe apoyarse en herramientas tecnológicas que faciliten el almacenamiento, la recuperación y el análisis de datos (Castro, 2007).

De acuerdo con Coca et al., (2010), el perfil ideal de la persona encargada del sistema de IC incluye las siguientes características:

Su misión es la de coordinar al resto de integrantes de la unidad y agilizar las tareas de vigilancia dentro de la organización. Algunas de sus funciones son: coordinar la labor de los Técnicos de Vigilancia, coordinar la selección de fuentes de información y asegurar su actualización y reportar a dirección la información para su puesta en valor. (p. 14)

Por otra parte, la persona quien fungirá como técnico de vigilancia deberá de tener el siguiente perfil:

La función de este perfil se centra en la ejecución efectiva de la búsqueda de información sobre las necesidades definidas desde Dirección que le sean asignadas, así como el registro de la misma. También define y actualiza las fuentes de vigilancia de las que hace uso.

Este rol o perfil puede ser ocupado bien por personal propio de la organización o también puede ser asumido por un proveedor externo con las competencias necesarias para llevar a cabo tal actividad. Las funciones de este proveedor también están coordinadas por la figura del encargado del sistema de IC. (Castro, 2007, p.14)

Necesidades de la información. En esta etapa del proceso de IC se definen las necesidades de información, ya que estas son fundamentales para orientar al equipo de IC en la recolección de datos (Sánchez-López, 2012). Estas necesidades se clasifican en dos tipos: ocasionales y sistemáticas. Las necesidades ocasionales tienen un carácter intermitente o de corto plazo, y son utilizadas para satisfacer demandas concretas, como la realización de proyectos de investigación específicos. Por otro lado, las necesidades sistemáticas son de carácter permanente o de largo plazo y suelen repetirse de manera periódica (Sánchez-López, 2012).

En este contexto, De las Heras y Herrera (2020) destacan que el primer paso en cualquier proceso de IC consiste en identificar las preguntas clave que necesitan ser respondidas para apoyar una toma de decisiones efectiva. Es decir, determinar qué información se desea recopilar y con qué propósito. Para ello, el responsable de IC debe establecer líneas de seguimiento continuo o líneas de vigilancia, las cuales serán monitorizadas para analizar su evolución. Estas líneas pueden definirse mediante técnicas como el brainstorming. A modo de ejemplo los autores De las Heras y Herrera (2020) proponen una serie de líneas de vigilancia continuas que constituyen información indispensable para que los directivos o responsables de la toma de decisiones puedan actuar de manera óptima. A continuación, se presenta una tabla que ilustra estas líneas de vigilancia (véase Tabla 2).

Tabla 2

Tabla a modo de ejemplo de las líneas básicas de vigilancia

Líneas de vigilancia	Aspectos más importantes para la IC
El mercado/clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Situación económica de los países competidores -Evolución sociológica del cliente -Tendencias de consumo/comportamiento de compra -Segmentación del mercado
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación y actualización continua (ante la aparición de nuevos competidores) -Productos y servicios sustitutivos (evolución y oferta) -Detención de cambios de cualquier tipo en los competidores (alianzas, fusiones, diversificación, etc.) -Vigilancia de sus actividades y proyectos -Política de comercialización -Movimientos accionariales
Operaciones propias de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción de los clientes -Evolución de la empresa -Fallos en las operaciones (Calidad)
Entorno general económico/financiero	<ul style="list-style-type: none"> -Seguridad económica y jurídica (en el país y países donde la empresa opera o quiere operar) -Marco regulatorio del sector -Stakeholders sobre los que se pueda influir o que puedan suponer una amenaza/oportunidad para la empresa
Innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> -De productos y procesos, y ver el comportamiento de los clientes frente a estas innovaciones

Nota: Tomado de “Inteligencia competitiva en la pequeña y mediana empresa”, por De las Heras, C. J., y Herrera, J. (2020), p.8 <https://hdl.handle.net/10630/19339>

Auditoria de la información. Garrido (2016) menciona que el encargado del sistema de IC debe de realizar una auditoría de información para identificar y evaluar las fuentes de información necesarias para lograr la satisfacción de la empresa, así como los que ya se están utilizando y como los nuevos que se identificaran. Cornellá (2000) como se citó en Garrido (2016) quien menciona que “el objetivo de la auditoria de la información es asegurar que la información que circulará por el sistema es la que más conviene a la organización”. Este proceso de auditoria se divide en tres pasos que el encargado de proceso debe de realizar, los cuales son los siguientes:

1. “Identificar la información que la organización necesita para cumplir con su planificación estratégica o sus objetivos” (p.57).
2. “Comparar las necesidades de la organización con las fuentes o la información que ya están recibiendo, para obtener así un listado de las “necesidades no satisfechas” y valorar la pertinencia de seguir utilizando las fuentes actuales” (p.57).
3. “Analizar los dos puntos anteriores, sobre los resultados de dicho análisis, definir una estrategia sobre qué información debe circular en la empresa y cómo debe hacerlo” (p.57).

Plan de comunicación. Garrido (2016) indica que esta etapa debe de existir un diseño de plan de comunicación, para que la comunicación de los resultados sea efectiva, de tal manera que permita enviar la información y el conocimiento al usuario final, además de favorecer la adsorción y utilización. Y para ello el plan de comunicación debe de responder las siguientes preguntas (Castro, 2007 como citó Garrido, 2016):

1. ¿Qué información debe ser transmitida?
2. ¿A quién debe ser transmitida la información?
3. ¿Cómo debe ser transmitida la información?
4. ¿Con qué frecuencia debe ser transmitida la información?

En este plan de comunicación deberá de contener los siguientes puntos:

1. Política de difusión según los usuarios:

Se centra la política de difusión de una empresa, “el equipo de dirección debe de fomentar que existan unos mecanismos que favorezcan que circule la información y a que se cree una cultura de intercambio o de compartir la información” (p.83). Con respecto a lo anterior se entiende que las organizaciones deben de crear o fomentar una cultura de aprendizaje colectivo y de intercambio de información para lograr disminuir tiempos de búsqueda cuando algún integrante de la organización requiera información que posee otro integrante.

2. “Implementar una clasificación de acceso a la información para aplicarlo tanto sobre el ámbito externo, como sobre el interno” (p.83), así mismo según Bernhardt (1994, citado en Vancocelos, 2010), se debe garantizar que las medidas de seguridad de la información incluyan los tres principios fundamentales de la seguridad de la información, que son:

Confidencialidad privacidad, que significa que somos capaces de garantizar que sólo las personas que tienen autorización pueden acceder a la información.

Integridad, que nos permite certificar que la información no ha sido manipulada deliberada o accidentalmente.

Disponibilidad, garantizar que el conocimiento generado durante el CVT está accesible cuando sea solicitado por usuarios autorizados. (p.84)

Recopilación. En esta etapa del proceso de IC, se establece cómo el departamento o unidad de IC obtendrá los datos o información necesaria, así como la frecuencia y las fuentes de donde se recopilará. Además, se define el formato en el cual la información será entregada a los analistas para facilitar su uso (De las Heras y Herrera, 2020).

Según Sánchez-López (2012), las fuentes de información se clasifican en dos categorías principales desde la perspectiva de la IC: fuentes internas (empleados, bases de datos de la empresa,

etc.) y fuentes externas (proveedores, agentes de información, consultores), además de incluir información obtenida a través de investigaciones de campo (Luers, 2003, citado en De las Heras y Herrera, 2020, p. 32).

De las Heras y Herrera (2020) enumeran diversas fuentes secundarias de información que pueden ser aprovechadas en los procesos de IC:

- Asociaciones: sectoriales o empresariales.
- Bibliotecas: públicas, privadas, virtuales, especializadas.
- Bases de datos y portales: públicos o privados.
- Cámaras: sectoriales o empresariales.
- Competencia.
- Clientes y proveedores.
- Estudios de mercado: informes públicos o de pago.
- Estudios de casos: realizados por universidades y escuelas de negocios.
- Expertos-consultores.
- Ferias sectoriales.
- Gobierno y embajadas.
- Internet.
- Informes específicos.
- Prensa: general o especializada.
- Personal interno.
- Patentes y marcas.
- Tesis: elaboradas por universidades y escuelas de negocios.

Asimismo, en esta etapa se define "la manera en que los datos e información serán convertidos primero a un formato que pueda ser utilizado por los analistas de inteligencia, así como cuál será

el formato de los entregables de inteligencia para los usuarios finales" (De las Heras y Herrera, 2020, p. 33).

De las Heras y Herrera (2020) destacan que una fuente clave de información para la IC está constituida por los clientes y colaboradores de la empresa, ya que estos interactúan diariamente con los cambios que ocurren en el entorno. Por ello, es fundamental identificar qué tipo de información se necesita y quién tiene acceso a ella. En el caso de los países, suelen contar con organizaciones públicas que recopilan y analizan información de manera sistemática y precisa, proporcionando datos útiles para la toma de decisiones empresariales (p. 9).

Las fuentes primarias de información “suelen incluir, en su mayoría, a expertos de la industria, como analistas, consultores, profesores, así como a clientes, proveedores y miembros del personal” (De las Heras y Herrera, 2020, p. 9). Estas fuentes pueden agruparse en tres categorías principales: personas con experiencia y conocimiento del mercado o de los competidores, documentos no publicados pero accesibles al público, y observación directa.

Entre estas, las personas representan una fuente primaria esencial. Por ello, es crucial que las empresas identifiquen a los colaboradores que poseen información relevante y los motiven para que participen activamente en la recopilación y aportación de datos. Además, dentro de la empresa existen áreas clave que pueden servir como fuentes de información estratégica, dependiendo de las necesidades del proceso de IC, por ejemplo:

El personal de ventas, en su día a día, observa a los competidores en acción, el departamento de marketing tiene una visión aún más amplia y pueden interpretar las acciones del competidor en el mercado. Los empleados, en todas las áreas funcionales, disponen de información sobre los competidores y, por supuesto, muchas opiniones. (De las Heras y Herrera, 2020, p.9)

Sánchez-López (2012) también señala que, dependiendo del tipo de investigación que dese realizar una empresa, un proyecto de IC puede tener distintos enfoques, diferenciados por su naturaleza, prioridad e implicación estratégica. Cada proyecto puede definirse considerando las siguientes dimensiones:

- Específico: el enfoque del proyecto o investigación, ya sea único o ampliado (por ejemplo, mercado, sector, industria, competidores actuales y potenciales, proveedores, tecnología, patentes, entre otros).
- Nivel de detalle requerido: general o específico, según las necesidades de la empresa.
- Acuerdo: entre el usuario final de la inteligencia y el departamento de IC para establecer las expectativas y necesidades clave del proyecto.
- Tiempo: duración del proyecto, que puede variar entre corto plazo o carácter permanente (Sánchez-López, 2012, p. 34).

Finalmente, los autores De las Heras y Herrera (2020) muestran una tabla como ejemplo práctico para estructurar y recabar información relevante (véase Tabla 3)

Tabla 3

Fuentes de información fundamentales

Fuente	Descripción breve de lo que ofrece cada fuente	Persona/Dpto. responsable	Periodicidad
Clientes			
Proveedores			
Revistas técnicas			
Ferias/Congresos/Salones			
Internet			
Expertos/Organismos públicos			
.....			

Nota: Tomado de “Inteligencia competitiva en la pequeña y mediana empresa”, por De las Heras, C. J., y Herrera, J. (2020), p.13 <https://hdl.handle.net/10630/19339>

Procesamiento. Sánchez-López (2012) menciona que en esta etapa existen dos consideraciones:

La fiabilidad y/o seriedad de las fuentes de donde se obtienen los datos e información, la asignación de un nivel de confianza, esto es, si hace sentido a los analistas o no o bien si tiene correlación con otros estudios, por último, se realiza una evaluación en torno si hay inconsistencias con los resultados finales, pudiendo ser esto a que no haga sentido con algún enfoque previo, si así fuera el caso entonces procedería el que se revisen y reevalúen los datos y/o evidencia al respecto. (p.34)

En esta etapa incluirá lo siguiente:

Acopio, ordenación e interpretación de la información, elaboración de conclusiones tentativas en relación a los hechos y a su significado; evaluación de la exactitud y confiabilidad de la información, agrupándola de manera lógica y evaluando su significado y utilidad para posteriores análisis (Krizan como se citó en Sánchez, 2012, p.35).

Garrido (2016) menciona que en esta etapa se “incluira el tratamiento, la validación y la incorporación” de la información en la empresa que fue recuperada en la etapa anterior que se consideró relevante para la organización.

Según Garrido (2016) el tratamiento de la información está directamente relacionado con técnicas de análisis documental. Por otro lado, Castillo (2004-2005) menciona que en el análisis de documental consiste de las siguientes actividades:

- Descripción física del documento: Se trata de la descripción bibliográfica del documento. Es el proceso de descripción física o externa de un documento, permite la identificación inequívoca del documento. Actúa sobre el soporte e identifica los datos externos de un documento que lo distinguen de otro, proporcionando una identificación individual. Permiten localizar la fuente donde está publicado el documento. Datos a consignar: dependerá del tipo de documento, de lo que se considere unidad documental y del soporte. A continuación se muestra a modo de ejemplo la descripción física de un artículo de revista.

Título del artículo

Autor/es

Título de la publicación

Número de la publicación

Fecha publicación

Mes (o periodo) Año de publicación

Página inicial

Página fina. (p.5)

- **Análisis del contenido:** El análisis de contenidos o análisis interno consiste en representar el contenido temático de un documento mediante la indización, que puede hacerse extrayendo términos directamente del texto o seleccionando términos externos que lo representen (por ejemplo, de tesauros o listas previas). Este proceso utiliza palabras clave, que son términos generales sin normalización estricta, y descriptores, que son términos específicos, controlados y diseñados para evitar confusiones lingüísticas. La indización facilita el almacenamiento y recuperación de información al seleccionar términos que reflejan los temas del documento y responden a necesidades específicas de búsqueda.

Los resúmenes es otra manera de analizar el contenido de los documentos ya que su objetivo es informar el contenido preciso del documento, este también determina la pertinencia del documento, para algunas personas es suficiente solo leer el resumen.

- **Clasificación:** “Clasificar es “ordenar o disponer por clases”. Se entiende por clasificación documental el proceso de análisis por el cual un documento es identificado y ordenado por clases, definidas éstas según el contenido del propio documento” (p.9).

Garrido (2016) menciona que la validación, en la cual la primera actividad será validar la información, la cual consiste “comprobar la pertinencia, validez y veracidad o fiabilidad de los datos recogidos” (p. 73) y en este paso es filtrar aquellos elementos que deben de ser descartados por que no son fiables para la organización y que podrían poner en riesgo el resultado. En este paso la se debe de verificar que la información sea acorde con las necesidades de la empresa las cuales ya que habían dicho en la primera etapa.

Por último, la incorporación de la información en la cual se incluirá la información dentro de la estructura de contenidos que tienen en común toda la organización y que ya fue mencionada en la etapa como asignación de herramienta donde se almacenara la información.

Producción y análisis. En esta etapa Sánchez menciona que el proceso de IC, el analista debe entregar el informe en el plazo y formato acordados a las personas responsables de tomar decisiones. Para cumplir con este objetivo, "los analistas deben hacer uso de sus habilidades de investigación, creatividad e intuición para extraer un conjunto de visiones y observaciones únicas, ofreciendo sugerencias y recomendaciones que faciliten la acción de los responsables" (Sánchez-López, 2012, p. 13).

Durante esta fase, "se reunirán y combinarán todos los hallazgos previos, buscando escudriñar el futuro, así como las intenciones y acciones de los competidores" (Sánchez-López, 2012, p. 36). Además, el analista contará con una amplia variedad de recursos y técnicas que facilitarán la interpretación de los datos recolectados. Es fundamental que el analista participe en todas las etapas del proceso de IC, ya que esto es determinante para la calidad y el alcance del producto final (Sánchez-López, 2012).

Se distinguen dos tipos principales de análisis en esta etapa (Sánchez-López, 2012, p. 37):

1. "Análisis de la información recolectada: Tiene como objetivo responder a las necesidades definidas previamente por la dirección. Este proceso incluye la interpretación, la validación y la evaluación de la coherencia de los datos obtenidos"
2. "Análisis del entorno: Se enfoca en interpretar los acontecimientos externos a la empresa, utilizando "modelos o marcos conceptuales" que faciliten la comprensión del entorno competitivo".

Garrido (2016) señala que "el analista será el encargado de, en el menor tiempo posible y de manera precisa, elaborar un informe que contenga el conocimiento necesario, a partir de los datos recuperados y procesados en las etapas anteriores" (p. 76).

Por su parte, Fleisher y Bensoussan (2007) destacan que, en esta fase, se realiza un análisis exhaustivo de la información con el fin de eliminar el exceso de datos y convertirlos en inteligencia o conocimiento útil que apoye la toma de decisiones.

Difusión. Garrindo (2016) menciona que son varios autores que coinciden en que independientemente del canal que se elija difundir la información el responsable del sistema debe mantener un contacto directo con las personas que recibirán la información para confirmar que el conocimiento transferido ha sido comprendido por los usuarios. A continuación, se enlista las cinco formas de comunicación según los canales:

1. Cara a cara: se considera que es el medio más eficiente porque facilita la discusión y el feedback por parte del receptor en un tiempo real, Además de que se disminuyen los ruidos de la comunicación.
2. Intereses escritos: se prefiere usar para aquellas personas que prefieren recibir la información en un formato tradicional.
3. Seminarios o sesiones formativas: se considera muy efectivo para transmitir la información a un grupo de personas, además de que permite la discusión en grupo.
4. Correo electrónico: aportan dos ventajas como la instantaneidad para acceder a la información y la capacidad de respuesta inmediata.
5. Sistemas de información automatizados: Planificación de Recursos Empresariales (ERP), gestores documentales estas herramientas, aunque son consideradas para grandes empresas.

Algunas variables estudiadas sobre la Inteligencia Competitiva

Du Toit afirma que “El término más popular utilizado en la literatura es inteligencia competitiva, seguido de inteligencia de negocios e inteligencia de marketing” (2015, p.14) esto se debe a que la IC es una herramienta que se puede aplicar en diferentes enfoques, lo que hace que las variables sean diferentes. En la Tabla 4 se presenta el número de variables mencionadas por distintos autores a modo de ejemplo.

Tabla 4

Variables estudiadas sobre la Inteligencia Competitiva por diferentes autores

Variable	Autor	Año	Número de autores
Proceso	Tsuchimoto et al.	2022	1
Alcance	Tsuchimoto et al.	2022	1
Estructura organizacional	Tsuchimoto et al.	2022	1
Big Data	Ranjan et al.	2021	1
Competidores	Diyaolu	2019	1
Rendimiento en las empresas	Mohd et al., Madureira et al.	2020, 2023, 2021	3
Innovación	Clof et al., De las Heras-Rosas	2020, 2021	2

Nota. Tsuchimoto, I. and Kajikawa, Y. (2022), Competitive intelligence practices in Japanese companies: multicase studies, *Aslib Journal of Information Management*, 74, (4). (<https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2021-0133>). Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, 56. (<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102231>). Diyaolu, A. M. (2019). The role of competitive intelligence in provision of quality information services. *Library Philosophy and Practice*, p.1 (<https://goo.su/9UbnJd>). Mohd Asri, D. A. A., & Abdul Mohsin, A. M. (2020). Competitive intelligence practices and organizational performance linkage: A review. *Jurnal Intelek*, 15(2), p. 101 (<https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/69218>). Calof, J., & Sewdass, N. (2020). On the relationship between competitive intelligence and innovation. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(2), p. 32 (<https://doi.org/10.37380/jisib.v10i2.583>). Madureira, L., Popovič, A., & Castelli, M. (2023). Competitive Intelligence Maturity Models: Systematic Review, Unified Model and Implementation Frameworks. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), p.6 (<https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.988>). Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2021). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(2), p. 250 (<https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009>).

Beneficios de la Inteligencia Competitiva

Muchas empresas tienen clientes que son muy poco estables que solo ocuparon su producto o servicio mientras buscaban alguna solución para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, estos

clientes diferentes son una oportunidad para aprovechar y hacer crecer la empresa y lograr tener una ventaja competitiva (Journal of competitive intelligence and Management, 2005).

Herrera, (2015, párr.29) menciona los siguientes beneficios que se pueden adquirir a través de la Inteligencia de negocios (BI) y son de diversos tipos:

- Beneficios tangibles: reducción de los costos o generar ingresos, reducir los tiempos para realizar las distintas actividades en la empresa.
- Beneficios intangibles: se tiene información disponible para la toma de decisiones y mejorar su competitividad.
- Beneficios estratégicos: facilita la estrategia, es decir, a qué clientes, mercado o productos la empresa se debe dirigir así mismo como aumentar su rentabilidad por el acceso a información detallada de dichos productos y clientes (Cano, 2007).

Casos de éxito y aplicación de la Inteligencia Competitiva

Comain (2011) citado por Wheelen y Huger (2007) menciona que las empresas exitosas emplean la IC como una fuente de sabiduría para apoyar de mejor sus decisiones. Un caso de éxito es The Procter & Gamble Company (P&G), en dicha empresa se utiliza la IC según. Otro caso es la empresa General Mills en donde todos los colaboradores fueron capacitados para que fueran capaces de reconocer y utilizar aquellas fuentes de IC (Wheelen y Huger, 2007). En ese sentido, Hovis (2000), quien en ese entonces era vicepresidente senior de la empresa Avnet, Inc., mencionó en el discurso inaugural de la 15.ª Conferencia y Exposición Internacional Anual de SCIP que su equipo de IC, integrado por ocho personas, desempeñaba un rol clave en el aumento del valor para los accionistas. Este equipo ayudaba a la alta dirección a comprender qué acciones estratégicas debían tomarse para competir eficazmente contra los competidores directos e indirectos.

La IC ha cobrado relevancia en el sector hotelero debido a su capacidad para potenciar el desempeño de las empresas dentro de este mercado. Diversos estudios han demostrado cómo la aplicación de herramientas de vigilancia tecnológica (VT) y IC puede mejorar no solo la eficiencia interna de las empresas, sino también contribuir significativamente al desarrollo económico regional y nacional.

Un artículo titulado *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano* de los autores Moya-Espinosa y Moscoso-Durán (2017) destaca la importancia de aplicar estas herramientas para optimizar el desempeño de las empresas en este sector. La propuesta presentada en el estudio señala que la integración de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva puede impulsar una mayor competitividad, contribuyendo al desarrollo económico de Colombia, particularmente en el ámbito turístico y hotelero.

Por otro lado, en el estudio *Aportes de administración de negocios y educación. Investigación aplicada en Tampico y Cd. Madero, Tamaulipas* por los autores Chavez et al. (2014), se destaca cómo la BI sirve como una herramienta de innovación para las organizaciones. Según este estudio, la investigación de campo realizada permitió la creación de sistemas de inteligencia de negocios, los cuales resultaron fundamentales para estructurar una propuesta de desarrollo basada en la innovación tecnológica y la mejora continua en el contexto que nos ocupa.

La relevancia de la IC en el sector hotelero también ha sido confirmada por Casado et al. (2019) en su investigación *Inteligencia competitiva y ventaja competitiva sostenible en la industria hotelera*, donde se aborda el impacto de la IC en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Este estudio subraya cómo las prácticas y teorías relacionadas con la IC pueden ayudar a los gestores a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de los hoteles, posicionándolos mejor en el mercado.

Asimismo, en un estudio sobre la *Inteligencia de Negocios como oportunidad empresarial en tiempos de crisis: Caso hoteles cuatro estrellas Ambato* (Montalvo, 2021), se analizan los requerimientos de BI para los hoteles en Ambato, Ecuador. Este informe subraya la importancia de contar con sistemas de BI bien estructurados, que puedan proporcionar datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas durante situaciones de crisis, como la que afecta a la industria hotelera en la actualidad.

Finalmente, el análisis del estudio titulado *Aplicación de Business Intelligence al sector hotelero para el mejoramiento del desempeño financiero, la rentabilidad y la viabilidad del negocio* (Mogolló et al., 2024) destaca cómo la implementación de herramientas de BI permite identificar las tendencias financieras y los patrones de desempeño en el sector hotelero. Mediante el procesamiento y análisis de datos, los hoteles pueden detectar sus fortalezas y debilidades, así como identificar las oportunidades y amenazas del mercado, lo que les permite mejorar su rentabilidad y viabilidad financiera.

Discusión

En la actualidad ante una economía cada vez más globalizada es primordial que las empresas sean competitivas, para ello es necesario un proceso de innovación de manera sostenible en cada uno de sus procesos; Ríos-Pérez, Severino-González y Raby (2024) mencionan la importancia de que “las empresas conozcan con claridad sus elementos, recursos y capacidades para el diseño estratégico, constituyendo ventajas competitivas, perdurables a través del tiempo”. Es por ello por lo que estar a la vanguardia de las nuevas herramientas tecnológicas que puedan favorecer la actividad empresarial debe considerarse como un objetivo en su planeación a corto y largo plazo. La Inteligencia Competitiva es una herramienta que puede coadyuvar a incrementar la competitividad de la empresa, Chavez et al. (2014) refuerzan esta aseveración cuando dicen que la Inteligencia Competitiva sirve como una herramienta de innovación para las organizaciones, esto basado en

una investigación de campo, observando los beneficios de la misma para las empresas que sí, contaban con dicha herramienta. Es necesario que quien tenga el liderazgo en la empresa no sea renuente a los cambios, se tenga apertura ante nuevas propuestas de mejora y si es necesario se realice un proceso de reingeniería económica; por otro lado, el proceso de adopción de nuevas tecnologías en el proceso administrativo, productivo o marketing etc, debe verse como inversión y no como gasto, teniendo como fin ser más eficientes y generar una ventaja competitiva.

Conclusión

La IC se ha consolidado como una herramienta estratégica fundamental para las organizaciones, permitiéndoles anticiparse a los cambios del entorno y mejorar su toma de decisiones. A lo largo de este artículo, se ha analizado su evolución desde sus orígenes en la CIA hasta su aplicación en el ámbito empresarial, destacando su relevancia en sectores como el hotelero.

Se ha demostrado que la IC no solo contribuye a la identificación de oportunidades y amenazas, sino que también fortalece la competitividad empresarial mediante un proceso estructurado de recopilación, análisis y difusión de información. La implementación de un sistema de IC eficiente permite a las empresas optimizar sus estrategias, adaptarse a los cambios del mercado y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Los casos de éxito revisados confirman que la IC es una herramienta clave para el crecimiento y la innovación en las organizaciones. Sin embargo, su eficacia depende de la capacidad de las empresas para gestionar adecuadamente la información y convertirla en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Referencias

- Bernhardt, D. C. (1994). Actionable'-Tailoring Competitive Intelligence to Needs [La Inteligencia Competitiva a la medida de las necesidades]. *Long Range Planning*, (27), 1-13. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90003-5)
- Calof, J., & Sewdass, N. (2020). On the relationship between competitive intelligence and innovation. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(2), p. 32 <https://doi.org/10.37380/jisib.v10i2.583>
- Casado Salguero, G., Fernandez Gamez, M. A., Aldeanueva Fernandez, I., y Ruiz Palomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry [Inteligencia competitiva y ventaja competitiva sostenible en la industria hotelera]. *Sustainability*, 11(6), 12. <https://doi.org/10.3390/su11061597>
- Castillo, L. (2004-2005). Tema 5. Análisis documental. Uni versitat de València. <https://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Castro, S. (2007). Guía práctica de vigilancia estratégica. Agencia Navarra de Innovación. 1-56
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A., & Rangone, A. (2021). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(2), p. 250. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009>
- Central Intelligence Agency (CIA). (2013). Fact book on intelligence [Libro de datos sobre inteligencia]. Recuperado de: <https://www.cia.gov/readingroom/document/cia-rdp90-00530r000701680019-5>
- Coca Valdés, P., García Lorenzo, A., Santos González, D., y Fernández Vigil, A. (2010). Guía de vigilancia estratégica. Proyecto centinela: vigilancia estratégica al alcance de las empresas asturianas. 1-53
- Chavez, J., Olguin, J. A., Guerrero, J., Guzman, J., Gonzales, N., Barragan, R., y Gamboa, F. (2014). *Aportes de administración de negocios y educación. Investigación aplicada en Tampico y Cd. Madero, Tamaulipas*. <https://books.google.com.pe/books>.
- De las Heras, C. J., y Herrera, J. (2020). Inteligencia competitiva en la pequeña y mediana empresa. <https://hdl.handle.net/10630/19339>



- Du Toit, A. S. A. (2007). Level of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organization [Nivel de importancia concedido a la inteligencia competitiva en una organización minorista de importación masiva]. *South African Journal of Information Management*, 9(4), 1-19. https://hdl.handle.net/10520/AJA1560683X_191
- Diyaolu, A. M. (2019). The role of competitive intelligence in provision of quality information services. *Library Philosophy and Practice*, p.1. <https://goo.su/9UbnJd>
- Fleisher, C. S., y Bensoussan, B. E. (2015). Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods [Análisis empresarial y competitivo: aplicación eficaz de métodos nuevos y clásicos].
- Fuld, L. (2004). Why strategy needs competitive intelligence [Por qué la estrategia necesita inteligencia competitiva]. *Strategy Magazine*, (3), 13-15.
- Garrido L, J. (2016). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva como herramienta clave en el sistema de gestión de I+ D+ i de un organismo de investigación [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. Digitum biblioteca universitaria. <http://hdl.handle.net/10201/47825>
- Hovis, J. H. (2000). Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals [Revista de Inteligencia Competitiva: Publicado en cooperación con la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva]. Wiley online library, 11(3), .5-15. [https://doi.org/10.1002/1520-6386\(200033\)11:3<5::AID-CIR3>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/1520-6386(200033)11:3<5::AID-CIR3>3.0.CO;2-7)
- Journal of Competitive Intelligence and Management [Revista de Inteligencia y Gestión Competitivas]. (2005), 3(2) 1-15. https://home.csulb.edu/~jfrates/docs/3.2_frates
- Madureira, L., Popovič, A., y Castelli, M. (2021). Competitive intelligence: A unified view and modular definition [Inteligencia competitiva: Una visión unificada y una definición modular]. *Technological Forecasting and Social Change*. 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086>
- Madureira, L., Popovič, A., & Castelli, M. (2023). Competitive Intelligence Maturity Models: Systematic Review, Unified Model and Implementation Frameworks. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), p.6. <https://doi.org/10.37380/jisib.v13i1.988>



- Mohd Asri, D. A. A., & Abdul Mohsin, A. M. (2020). Competitive intelligence practices and organizational performance linkage: A review. *Jurnal Intelek*, 15(2), p. 101
<https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/69218>
- Molina, R. I. R., Ríos-Pérez, J. D., Severino-González, P., & Raby, N. D. L. (2024). Ventajas competitivas sostenibles en empresas agropecuarias en Colombia. *Interciencia*, 49(6), 332-339.
- Moya-Espinosa, P. I., y Moscoso-Durán, F. F. (2017). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 8(1).
<https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367>
- Montalvo Ávila, B. I. (2021). Inteligencia de negocios como oportunidad empresarial en tiempos de crisis. Caso hoteles cuatro estrellas de Ambato (Tesis de licenciatura). Universidad Pontificia Católica de Ecuador sede Ambato.
- Mogollón Bernal, J., León Rojas, S. A., y Guerrero Gutiérrez, H. A. (2024). Aplicación de Business Intelligence al sector hotelero para el mejoramiento del desempeño financiero, la rentabilidad y la viabilidad del negocio. (Tesis en Maestría en Finanzas). Universidad de la Salle. <https://hdl.handle.net/20.500.14625/36998>
- Profesionales de Inteligencia Estratégica y Competitiva (SCIP). (2024, 18 de noviembre).
<https://scipspain.org/sobre-scip/>
- Pellissier, R., y Nenzhelele, T.E. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence [Hacia una definición universal de la inteligencia competitiva]
<https://journals.co.za/doi/pdf/10.4102/sajim.v15i2.559>
- Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, 56.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102231>
- Sánchez-López, R. (2012). Implementación de un portal de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Administración. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. <http://hdl.handle.net/11117/3635>



REVISTA DE
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 19 / Núm. 43 / - Enero - junio 25
Revista de Investigación Académica sin Frontera
ISSN 2007-8870



Tsuchimoto, I. and Kajikawa, Y. (2022), Competitive intelligence practices in Japanese companies: multicase studies, *Aslib Journal of Information Management*, 74, (4).
<https://doi.org/10.1108/AJIM-05-2021-0133>

Vasconcelos Carvalho, A., y Esteban Navarro, M. Á. (2010). Auditoría de Inteligencia: un método para el diagnóstico de sistemas de inteligencia competitiva y organizacional [Tesis doctoral, Universidad de Zaragoza]. ZAGUAN Repositorio Institucional de Documentos.
<https://zaguan.unizar.es/record/11666>

Wheelen, T. L. y Hunger, J.D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Pearson Educación (10) Pearson Educación.
https://www.bibliotecainstituto.com/admin/_uploads/archivos/07112023094740-administracion-y-estrategia-politica-en-negocios.pdf



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

