

# **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ASOCIADAS A LA INTELIGENCIA COMPETITIVA: APROPIACIÓN PRÁCTICA EN ORGANIZACIONES DE APOYO A EMPRESAS EXPORTADORAS**

## **STRATEGIES OF INFORMATION MANAGEMENT ASSOCIATES WITH COMPETITIVE INTELLIGENCE: APPROPRIATION PRACTICE IN SUPPORT EXPORTERS ORGANIZATIONS**

**Guarrochena de Arjol, Marina**

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones  
Posadas, Misiones, Argentina  
[mgarjol@gmail.com](mailto:mgarjol@gmail.com)

**Paul, Liliana Martina**

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones  
Posadas, Misiones, Argentina  
[lilianamartinapaul@yahoo.com.ar](mailto:lilianamartinapaul@yahoo.com.ar)

Fecha de recepción: 10/09/12 - Fecha de aprobación: 20/11/12

### **RESUMEN**

Se propone un diseño de estrategias orientadas a facilitar la gestión de la información, asociadas a la apropiación de la Inteligencia Competitiva, como proceso anticipatorio del uso de los recursos de gestión comercial, mercado y desarrollo de capacidades y ventajas competitivas; como práctica en organizaciones público-privadas de apoyo a pequeñas y medianas empresas exportadoras de madera de Misiones.

La amplitud y diversidad de información para la toma de decisiones organizacionales es compleja para alcanzar a percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno externo, como ventajas diferenciales para la acción y sustentabilidad de la organización.

El antecedente de una investigación de mercados de la madera proporcionó resultados relevantes de cambios que se producen en su ambiente externo y dentro de la empresa, para direccionar las actividades de seguimiento. Esto permite identificar los aspectos críticos en la gestión empresarial frente a la dinámica del mercado, y diseñar las alternativas estratégicas de información para el desarrollo exportador, en el sostenimiento de relaciones entre las empresas y la institucionalidad de apoyo.

Los ejes estratégicos guían hacia la generación de sistemas de información de mercados, mejoras de acceso a los mercados, desarrollo de capacidades, sustentabilidad en la gestión y difusión del conocimiento.

---

“Visión de Futuro” Año 10, Volumen N°17, N° 2, Julio - Diciembre 2013

URL de la Revista: [www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/)

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=335&Itemid=72](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=335&Itemid=72)

ISSN 1668 – 8708 - Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634- Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

**PALABRAS CLAVE:** Estrategias; Gestión de Información; Inteligencia Competitiva; Empresas Exportadoras; Madera.

## **ABSTRACT**

We propose a design strategies to facilitate the management of information, associated with the ownership of Competitive Intelligence, as a process of using proactive sales management resources, market and development capabilities and competitive advantages; like practice in public-private organizations partnerships to support small and medium-sized exporters of wood in Misiones.

The breadth and diversity of information for organizational decision making is complex to reach perceiving the telltale signs of significant changes in the external environment, such as differential advantages for action and sustainability of the organization.

The research background of wood markets provided relevant results changes occurring in its external environment and within the company, to address the follow-up. This allows us to identify the critical aspects in business management against market dynamics, and design strategic alternatives information for export development, in sustaining relationships between firms and supporting institutions.

The strategic lead to the generation of market information systems, improved market access, capacity building, sustainability in the management and dissemination of knowledge.

**KEYWORDS:** Strategies; Information Management; Competitive Intelligence; Export Companies; Wood.

## **INTRODUCCIÓN**

Los cambios en el comercio internacional han generado la necesidad de información para la gestión en las pequeñas y medianas empresas (PyMes) exportadoras y nuevas estrategias para la promoción y fomento de los negocios internacionales.

El crecimiento exportador impulsa la expansión de las economías en desarrollo, contribuyendo en "la competencia a las empresas locales, y el rigor de promover la competitividad a las decisiones del gobierno" [Trejos, A., 2009, p. 8,9]<sup>(1)</sup>. En este aspecto, el autor argumenta que el proceso de liberalización y promoción comercial provoca perdedores, obligando a realizar un diagnóstico constante y demostrable de los instrumentos

---

“Visión de Futuro” Año 10, Volumen N°17, N° 2, Julio - Diciembre 2013

URL de la Revista: [www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/)

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=335&Itemid=72](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=335&Itemid=72)

ISSN 1668 – 8708 - Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634- Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

de política comercial en general.

La información a disposición de las empresas es abundante, ampliado con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las políticas públicas de promoción del comercio exterior. Sin embargo, Svarzman (2008) argumenta que las empresas de menor tamaño son "las que se enfrentan con mayores dificultades y restricciones para acceder, seleccionar e interpretar la información que resulta relevante y estratégica para sus negocios" [Instituto de Comercio Internacional, 2008, p. 60]<sup>(2)</sup>.

Para tomar decisiones en los actuales entornos complejos y de rápido cambio tecnológico, se deben generar capacidades para percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno, y potenciar la aplicación de instrumentos que permitan detectar, analizar y transformar información hacia un resultado que aporte ventajas diferenciales para la sustentabilidad de la organización y del sector, en el presente y en el mediano y largo plazo.

La Inteligencia Competitiva (IC) es una práctica empresarial creciente en el campo de la dirección estratégica, con el objetivo de obtener ventajas competitivas y de dar respuesta a cuestiones de carácter estratégico y "se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa" [Tena Millán y Comai, 2003, p. 3]<sup>(3)</sup>. Es un enfoque que incorpora el conocimiento como un activo estratégico con el empleo del seguimiento o vigilancia, gestionando y organizando colectivamente los esfuerzos individuales sobre acontecimientos que pueden ser relevantes para la empresa.

La organización de la IC como proceso de seguimiento y anticipatorio para las decisiones organizacionales, resulta una asignatura pendiente para la dimensión colectiva o de gestión pública - privada y de las PyMes exportadoras de Misiones.

La provincia de Misiones es el principal centro productor y exportador forestal de Argentina, participa con el 28,32% en las exportaciones totales del complejo de origen forestal nacional, proveyendo de su oferta exportadora el 47,42% de madera y sus manufacturas; predominantemente constituida por PyMes que abastecen al mercado de productos de madera y sus manufacturas de coníferas.

La crisis de los préstamos hipotecarios en Estados Unidos, que afectó a los mercados financieros mundiales, modificó el escenario de expansión nacional de las ventas al mercado externo de los productos de madera, dado que la construcción de viviendas en el país del Norte disminuyó rápidamente, y con ello la demanda de una amplia variedad de productos de maderas. En este contexto la actividad exportadora local direccionó parte de sus ventas hacia el mercado interno, limitando el compromiso de las empresas en el

mercado mundial.

Desde la visión sectorial, la generación de estrategias a largo plazo, la diversificación de productos y apertura de mercados son un desafío para el sector maderero en la Argentina, a través de la asociatividad y el apoyo de organismos oficiales e instituciones intermedias, "para posibilitar así un horizonte previsible de crecimiento sostenido a muchas pequeñas y medianas empresas" [Rivello y Marecos, 2009, p. 62]<sup>(4)</sup>.

La investigación sobre Oportunidades de negocios internacionales de la madera analizó el comportamiento y tendencia del mercado internacional de la madera aserrada y sus manufacturas, y la capacidad de oferta exportable de las PyMes de Misiones, a fin de identificar mercados potenciales y diseñar estrategias de gestión para el seguimiento periódico de los mercados (Díaz et al., 2011). Esta investigación proporcionó resultados relevantes para direccionar actividades de seguimiento del entorno y del mercado.

El instrumento institucional de ejecución es un convenio de transferencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) con la Secretaria de Estado de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración de la provincia de Misiones, con la finalidad de contribuir con el análisis de los mercados internacionales de la madera y asistir a las empresas en la toma de decisiones en la selección de mercados, como elemento de promoción estatal y/o conocimiento para las empresas.

El estudio pretende diseñar las estratégicas de la gestión de la información, asociadas a la apropiación de la IC, como proceso anticipatorio del uso de los recursos de gestión comercial, mercado y desarrollo competitivo, y como mecanismo de práctica en los policy marks (responsables de formular políticas públicas) y las organizaciones empresariales de apoyo a pequeñas y medianas empresas exportadoras de madera de Misiones.

## **DESARROLLO**

### **Marco conceptual y referencial**

La gestión del proceso de seguimiento o vigilancia se vincula a los nuevos conceptos de las herramientas estratégicas de análisis competitivo. Según Lesca, N., la IC o vigilia estratégica es "el proceso de la información con el cual la organización realiza la escucha de anticipación de las señales débiles de su ambiente socio económico con el objetivo creativo de descubrir ocasiones y de reducir los riesgos unidos a la incertidumbre" [en Fernandez, M., 2007, p. 213]<sup>(5)</sup>.

Tena Millán y Comai concluyen que existen muchas denominaciones para referirse a

---

“Visión de Futuro” Año 10, Volumen N°17, N° 2, Julio - Diciembre 2013

URL de la Revista: [www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/)

URL del Documento: [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=335&Itemid=72](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=335&Itemid=72)

ISSN 1668 – 8708 - Versión en Línea

ISSN 1669 – 7634- Versión Impresa

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

este campo, que dependen del momento y del enfoque utilizado (Vigilancia Tecnológica o Inteligencia Competitiva, Inteligencia Económica, Inteligencia Comercial, Inteligencia Empresarial ), y lo resumen como "un método sistemático de planificación, recuperación, análisis, archivo y distribución de la información sobre el entorno externo y la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones" [Tena Millán y Comai, 2005, p. 4]<sup>(6)</sup>.

El proceso de la IC supone construir un sistema de información integrado, en las dimensiones de la empresa, clientes, competidores y entorno organizacional, para valorar las fuerzas del mercado; según Arroyo Varela (2010), no sustituye a las áreas de investigación de mercados, planificación estratégica, marketing y análisis financiero, sino que refuerzan y apoyan sus requerimientos en la toma de decisiones de sus directivos (Velasco et al., 2010).

La IC es un soporte en la formulación de estrategias para la elección y acción oportuna, frente a los riesgos y las oportunidades de negocio en el mercado, ante lo cual, Escorsa P. y Maspons, R. señalan que " definir una estrategia consiste en elegir uno o varios centros de gravedad alrededor de los cuales se acumularán la experiencia y las capacidades tecnológicas de la empresa" [en Escorsa, P., 2007, p. 14]<sup>(7)</sup>.

Asimismo, la IC al gestionar y manejar estratégicamente las fuentes de información, aplican una metodología que conduce a la transformación de datos hacia conocimiento de valor estratégico para quienes toman las decisiones, por lo que el principal propósito de la IC es "añadir valor a la información y poder trasmitirla" [Servicio de Vigilancia Estratégica Competitiva, 2007, p. 13]<sup>(8)</sup>.

Se interpreta que la IC es un proceso integrado por las fuentes de información externa y aquellas fuentes internas de carácter organizacional para desplegar estrategias competitivas. La toma de decisiones empresariales articula la gestión de la información estratégica organizacional con la IC, en la función de la situación de la empresa y el contexto en que se desempeña, con el seguimiento de los diferentes entornos.

Un concepto más amplio, que comparte el concepto de IC, está vinculado con el uso y desarrollo de la Inteligencia Organizacional, como la capacidad del uso de la información, en los procesos organizacionales. En este aspecto, Choo enlaza tres modos de generación y uso estratégico de la información: interpretación de la información, transformación y análisis de la información, la creación de conocimiento y toma de decisiones, que crea un flujo o ciclo continuo de aprendizaje y adaptación para decidir una estrategia o un plan de acción [Choo, C.W., 1999, p. 25]<sup>(9)</sup>.

De acuerdo al uso del flujo de información que satisface las necesidades detectadas, el autor explica un sistema de Inteligencia Organizacional y el ciclo de manejo de la información, en seis procesos interrelacionados: identificación de necesidades de información, adquisición de información, organización y almacenamiento, desarrollo de productos y servicios de la información, distribución y uso.

En este contexto, el análisis del entorno es de utilidad para comprender en profundidad la información disponible durante el desarrollo de la estrategia inicial, e identificar los factores relevantes que requieren su seguimiento. Choo define a la etapa de análisis del entorno, utilizando el término exploración del medio ambiente, como "la adquisición y uso de la información sobre eventos, tendencias y relaciones en el entorno externo de la organización, y el conocimiento que ayude en la planificación de la gestión del curso de acción en el futuro de la organización" [Choo, C.W., 2001, p. 1]<sup>(10)</sup>. Y plantea el efecto de las dimensiones situacionales, las estrategias de la organización y los rasgos personales de la gestión, sobre las necesidades, búsqueda y uso de la información.

La fase inicial de la planificación estratégica del proceso de IC, es una etapa que permite crear el antecedente necesario para direccionar las actividades a futuro. En este marco, la investigación de la UNaM sobre oportunidades de negocios internacionales de la madera, orientado a la selección y seguimiento de mercados de productos de la madera y sus manufacturas (Díaz et al., 2011), proporciona el antecedente para direccionar las actividades de seguimiento del entorno y del mercado, como paso previo del ciclo del proceso de IC.

El cambio es continuo en el comercio internacional, por ello es importante la gestión de IC para detectar a tiempo los acontecimientos, y que puedan ser beneficiosas a las PyMes y las políticas públicas de promoción del comercio exterior, con características específicas socio económicas y culturales de la región. En definitiva, se trataría de eliminar las barreras informativas cuando se trata de abordar nuevos mercados con productos diferenciados de las PyMes, y superar la dependencia de información y herramientas que son de utilidad frecuentes de los organismos nacionales, pasando a la fase de la acción concreta de una gestión adaptada al contexto regional, y de solución y respuesta a los actuales retos que plantea los cambios emergentes en el comercio mundial.

## **Fundamentos de las estrategias de gestión**

El diseño de estrategias de gestión de la información desde el enfoque de IC, en base a un estudio científico, permite identificar los aspectos críticos y de las alternativas

estratégicas como contribución inicial a una práctica organizacional de apropiación derivada de un seguimiento del entorno y del mercado, que puede ayudar en gran medida a mejorar la calidad de las decisiones de las organizaciones y de las empresas.

La investigación de la UNaM (Díaz et al., 2011) explora las oportunidades desde una visión sistémica del enfoque económico y estratégico de seguimiento de mercados. Desde lo económico, analiza el comercio exterior para valorar el desempeño competitivo, la demanda internacional, mercados alternativos y los competidores, con la asistencia de aplicaciones informáticas centradas en las bases de datos; y una evaluación comparativa, benchmarking, con mercados regionales para detectar la diversificación de mercados. Además de las barreras comerciales y el consumo nacional aparente, estudia las tendencias que emergen de los cambios en la demanda y los competidores o grupos estratégicos del sector.

Y desde el marketing industrial, evalúa la capacidad de oferta exportable de Misiones y los competidores directos, según la capacidad en recursos y habilidades de las empresas madereras con experiencia en el mercado externo en su ambiente interno y los condicionantes del mercado nacional e internacional. El análisis estratégico se validó empíricamente en base a una muestra no probabilista, por juicio en 21 empresas industriales de Misiones, con experiencia exportadora de madera aserrada y sus manufacturas.

Los aspectos relevantes para el diseño de las estrategias de gestión son: el esfuerzo deliberado orientado a fortalecer las organizaciones, y relaciones que sostengan y potencien el esfuerzo de las empresas individuales y el aprendizaje.

Para esbozar las bases conceptuales y referenciales en la elaboración del diseño, se considera la planificación estratégica en la formación de estrategias, y los enfoques participativos y de gestión de información.

El proceso de formación de estrategias en una determinada organización, desde la perspectiva estratégica, según Mintzberg y Lampel se centra principalmente en una concepción del proceso como un cambio de perspectivas y/o de posiciones, y analizan los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas, que se corresponde con una escuela de pensamiento u orientaciones (diseño, planeamiento, posicionamiento, entrepreneur, cognitiva, aprendizaje, poder, ambiental y de configuración), asociadas a un modelo particular de formación de estrategias (Mintzberg y Lampel, 1999).

En este marco conceptual se adopta, en esta fase inicial del diseño, las estrategias de procesos estratégicos como posicionamiento y aprendizaje, que extienden los campos

economía y la organización, para explicar la formación de estrategias en un proceso dinámico.

La estrategia como posicionamiento esboza el cómo se deberían formular las estrategias y parten del modelo donde el decisor racional derivado de la teoría económica, sigue un comportamiento racional y analítico, y es de carácter pragmático. Esta estrategia aplicada al modelo de ventaja competitiva de Porter, es un medio para ubicar a una organización en un mercado o entorno competitivo, y su posición estratégica surge a partir de la totalidad del sistema de actividades, no de las partes, para maximizar el valor de sus capacidades frente a sus competidores (Porter, M., 2001). Se refiere a la ventaja competitiva de las empresas y orientado a fortalecer instituciones, organizaciones y relaciones o redes que sostengan y potencien el esfuerzo de las empresas individuales.

La estrategia como aprendizaje es un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso continuo de aprendizajes en las organizaciones para generar nuevas competencias en ambientes dinámicos. Según Galván Sánchez surge como resultado de un proceso de aprendizaje, a lo largo del tiempo, en un entorno complejo. En este modelo, la dirección dirige un proceso donde piensa y actúa, controla y aprende en un entorno de cambio o estabilidad, donde lo normal es un proceso colectivo, y el aprendizaje emerge "de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones externas a la organización" [Galván Sánchez, I., 2003, p. 55,56]<sup>(11)</sup>.

La metodología aplicada orienta el diseño de las estrategias en fortalecer la práctica en las organizaciones, desde el desarrollo de un proceso participativo entre gobierno local, empresas o asociaciones empresariales y Universidad. Este compromiso y esfuerzo compartido, favorece la comunicación entre todos los actores, el conocimiento de las múltiples percepciones de la realidad y la búsqueda de soluciones locales, permitiendo durante el proceso de construcción y en los resultados, el sentido de la apropiación y el empoderamiento por parte de los actores involucrados.

Para la definición de los objetivos del diseño de las estrategias se aplica una visión sistémica de los problemas que necesariamente debe ir acompañada del análisis conjunto de las variables que mejor puedan caracterizar el entorno de la demanda mundial, el desempeño de las exportaciones de Argentina, los mercados promisorios y la visión desde la perspectiva de las empresas entrevistadas. Esto permite identificar los ejes estratégicos sobre los que actuar y cuál debe ser la relación entre ellos, de forma que se incremente la eficacia de las políticas que gestionen las organizaciones.

Los fundamentos de las estrategias parten del análisis de la investigación de la



UNaM y los principales problemas a abordar son :

- La capacidad de oferta exportable de Misiones es significativa a nivel nacional, y la cualificación a nivel de empresas con experiencia exportadora es razonable para expandir la producción industrial. Sin embargo, la escala de producción es pequeña en tamaño, en comparación a sus pares PyMes de otros países.

- Las limitaciones en la facilitación al comercio detrás de la frontera, en un entorno de crisis financiera mundial, provocan pérdida de la competitividad de los productos de madera en los mercados internacionales. Existen limitaciones de competencia nacional para el desarrollo comercial en los mercados (impuestos, incentivos, costos operativos y de transporte, promoción y costos financieros). Las empresas actúan, mayoritariamente, en forma reactiva frente a las condiciones del entorno internacional, con mayor esfuerzo para sostener sus ventas en los mercados externos.

- Existe escasa experiencia en grupos exportadores en Misiones como forma de incrementar la oferta exportable. Sin embargo, la asociatividad como mecanismo de vinculación empresarial registra una alta participación y compromiso.

- La expansión de las exportaciones de madera y su manufactura en Misiones, a partir de la devaluación de la moneda, generó la incorporación al proceso exportador de un número mayor de empresas y el resurgimiento de un significativo número de pequeños aserraderos, que atienden el mercado interno. La crisis de las hipotecas en estados Unidos de de Norte América afectó la demanda mundial y por ende la disminución del volumen exportable y del número de empresas exportadoras, coincidente con la expansión del mercado nacional. En este aspecto, las potencialidades de oferta exportable están asociadas a la incorporación a empresas viables en el compromiso exportador y/o en procesos asociativos para obtener la escala y competitividad en los mercados externos.

- Las empresas con experiencia exportadora, no han tenido mayores dificultades en el acceso a los mercados internacionales, más bien responden a obstáculos detrás de la frontera. Poseen capacidad de producción y han demostrado buen desempeño comercial y habilidad en la gestión de superar dificultades, habiendo alcanzado madurez empresarial.

- La información a su alcance sobre las perspectivas del mercado es general, pero escasa para tomar decisiones sobre la indagación de mercados, inversiones y promoción, con el propósito de facilitar el desarrollo del comercio. Las mismas no son de acceso rápido y simple a nivel regional, y se centralizan en organismos nacionales. Además la información no está organizada de tal forma que su acceso le facilite identificar mercados y hacer un seguimiento. Si bien, existen en Argentina y Misiones la suficiente información

del mercado y de asistencia a organismos oficiales y empresariales, aún no se ha logrado la utilización eficiente y apropiación de los mismos.

- La utilización de la web como mecanismo de vinculación y promoción, es un medio aplicado por menos de la mitad de las empresas. Las dificultades podrían ser razones técnicas de acceso al sistema por su localización, como la apreciación de poca utilidad y beneficios para crear redes de vinculaciones que le favorecen en la acumulación de conocimiento, tecnología, negocios y clientes, etc.

- La eficacia de la estrategia de acceso al mercado depende, fundamentalmente, del grado de armonía de la estrategia propuesta con las potencialidades y limitaciones de la empresa, por una parte, y las oportunidades y amenazas del mercado, por otra. En este aspecto las tendencias de los mercados emergentes son poco apreciadas como referencias innovadoras, dado su orientación hacia la producción.

- Las vinculaciones y relaciones de las empresas activas en el mercado internacional, es intensa entre pares empresariales dentro del país, y también es significativo por su forma de contacto con los compradores, a través de los representantes de los compradores o brokers.

- Sin embargo, la participación en las misiones comerciales, ferias y rondas de negocios es escasa, como forma de contacto directo e indagar mercados. El contacto directo con los compradores a través de misiones comerciales u otras, favorece la maduración empresarial y la actitud proactiva, y podrían ayudar en sus negocios y en la búsqueda de mercados o nichos nuevos.

- Las redes locales y regionales empresariales son muy importantes como medio del intercambio de información, pero no han avanzado sobre la diversificación y expansión en mercados internacionales y la consolidación de grupos exportadores.

- Las actividades de promoción no son indicativas de impacto en el negocio exportador. En el caso de las misiones comerciales, ferias y rondas de negocio, no es representativa su presencia, probablemente existe poco interés por la falta de competitividad de sus productos y porque las agendas programadas no responden a una preparación previa y efectiva que busque la sintonía entre vendedores y potenciales compradores y socios. El beneficio reside en la posibilidad de ir directamente al cliente, y de exponer al empresario a la vivencia del mercado, contribuyendo de esta forma a su maduración.

- En general, las empresas activas en el negocio exportador han abordado mercados tradicionales de la madera y han diversificado en pequeños volúmenes en nuevos merca-

dos y no indagan nuevas oportunidades del mercado a nivel internacional. La dinámica de los nuevos mercados emergentes es diferente de los países importadores tradicionales. Su importancia relativa ha aumentado recientemente debido a la crisis financiera, que ha afectado la mayoría de los mercados tradicionales importantes de productos de madera.

- Los productos industrializados y exportados por las empresas son madera aserrada de coníferas y re manufacturas, como las maderas perfiladas, que son gravitantes por el volumen de la demanda internacional. La mayoría de estos productos, de menor valor agregado, tienen una demanda mundial en mercados en declive o estancados, en el período 2006-2010, que requieren esfuerzos desde la perspectiva de la promoción comercial, y estrategias para identificar y eliminar los obstáculos específicos desde la oferta y la demanda que impiden una expansión de la exportación y/o identificar nichos de mercado, en aquellos que han tenido un desempeño comercial positivo en el declive general en estos mercados. Sin embargo, dentro de la diversificación de la demanda mundial de productos específicos, existen en Misiones, productos que industrializan y/o exportan en pequeños volúmenes, o por sus características son interesantes indagar e investigar para dirigir esfuerzos para expandir la oferta o identificar nuevos mercados.

- Las empresas tienen una única estrategia en estos mercados, que es la exportación, y los mecanismos de integración o complementación productiva entre empresas de la región fronteriza, no representan nuevas formas de estrategias de compromiso con los mercados. Para la eliminación de las barreras del comercio intra-regional con importante potencial de expansión, se necesitarían gestiones y medidas sistemáticas para el desarrollo efectivo del comercio.

- El acceso a los mercados de madera blanda, como la oferta de producción de Misiones, está cambiando con el fin de promover el desarrollo sostenible y el consumo (en nuevos desarrollos de productos, energía, certificaciones, nuevas normativas de construcción en países desarrollados, iniciativas de construcción ecológica, etc.), que deberían ser abordadas, con el acompañamiento público-privado, y por las diversas iniciativas internacionales, regionales y nacionales.

- En los productos de madera provenientes de bosques implantados, se observa una comercialización genérica en el desarrollo del comercio, con una diversificación de los productos de madera, que depende de factores impulsores del crecimiento. Es conveniente, la presencia en los foros internacionales sobre la evolución del comercio y las tendencias y realizar estudios de perfil de mercado de productos específicos de la madera, para generar datos confiables que permitan elaborar estrategias de

comercialización diferencial.

### Estrategias de gestión

El objetivo del diseño de las estrategias es facilitar la gestión de la información, asociadas a la IC, que permitan crear una red de recursos, desarrollar capacidades y ventajas competitivas, e identificar oportunidades de negocios de la madera en el mercado externo; como mecanismo de apropiación práctica en organizaciones de apoyo a PyMes exportadoras de madera.

Se establecen los ejes estratégicos y las líneas de acción para la gestión y mecanismos de IC en el desempeño competitivo de PyMes exportadoras y seguimiento de los mercados internacionales de la madera, que se describen en la Tabla 1.

El alcance de las estrategias involucra los siguientes ejes estratégicos:

- 1- Fortalecimiento institucional de los sistemas de información del mercado;
- 2- Comunicación y difusión, como eje transversal;
- 3- Mejora en el acceso al mercado y desarrollo del comercio;
- 4- Desarrollo de capacidades para aumentar la oferta exportable y la comercialización;
- 5- Sustentabilidad en la gestión de seguimiento

Los grupos destinatarios, en la fase inicial, son las organizaciones y empresas que desarrollan sus negocios en el mercado externo, del sector de madera y sus manufacturas de Misiones, y a nivel gubernamental provincial, la Dirección de Comercio Exterior de Misiones. De los resultados de este aprendizaje práctico, se podría planificar su extensión a otras actividades industriales en la provincia, como muebles, té, yerba mate, entre otros.

**Tabla 1. Diseño de las estrategias de gestión de información y seguimiento**

Ejes Estratégicos	Líneas de Acción	Descripción de Actividades
<b>Fortalecimiento Institucional de los sistemas de información del mercado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la capacidad de gestión de los organismos públicos y organizaciones del sector privado.</li> <li>- Estrategia para seguimiento de mercados internacionales de la madera y ejecución.</li> <li>- Desarrollo de recursos humanos calificados.</li> <li>- Servicio de información de mercado e intercambio de conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdo de cooperación público-privado.</li> <li>- Puesto en valor de las herramientas de seguimiento de mercados.</li> <li>- Talleres y encuentros sobre mercados y tendencias de la madera.</li> <li>- Capacitación en proceso de una masa crítica de especialistas para operar los sistemas de información mejorados.</li> <li>- Talleres de construcción de un servicio interactivo.</li> <li>- Elaborar un plan para el desarrollo y el acceso del servicio.</li> </ul>
<b>Optimizar la comunicación y la difusión.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer la relación con los destinatarios directos.</li> <li>- Difundir los resultados obtenidos del Servicio de Información del Mercado.</li> <li>- Innovación y aplicación en las nuevas tecnologías de la información y la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar una Guía práctica de selección de mercados.</li> <li>- Productos de comunicación, conferencias, talleres, eventos de capacitación, otros.</li> <li>- Aplicación de un servicio desde una plataforma de inteligencia competitiva de</li> </ul>

	comunicación.	Mercados de la madera, con herramientas de la web 2.0 y redes sociales.
<b>Mejora en el acceso a los mercados y desarrollo y facilitación del comercio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor información para lograr capacidades para adaptarse a los cambios del mercado.</li> <li>- Estrategias de integración productiva en el Mercosur.</li> <li>- Diseñar propuestas de desarrollo y facilitación comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes periódicos sobre tendencias, Barreras Comerciales y mercados y productos.</li> <li>- Estudio sobre estrategias de complementación productiva en empresas piloto.</li> <li>- Talleres participativos para situación y propuestas de acción a corto, mediano y largo plazo.</li> </ul>
<b>Desarrollar capacidades para aumentar la oferta exportable y la comercialización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y facilitar la formación de grupos de exportadores.</li> <li>- Fomentar la diversificación de nuevos productos-mercados promisorios en el mercado.</li> <li>- Estrategias y planes de acción para la promoción comercial.</li> <li>- Intercambio de información y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de promoción de grupos de exportadores.</li> <li>- Capacitación en gestión de consorcios, u otras formas de cooperación productiva.</li> <li>- Estudios de perfiles de mercados de productos específicos. Proyectos de inversión de nuevas líneas de producción de re-manufacturas.</li> <li>- Ejecución de Actividades de Promoción, contacto con Representaciones diplomáticas, Misiones Comerciales, foros internacionales y regionales.</li> <li>- Talleres, conferencias sobre desarrollo de mercados emergentes y mercados latino americanos; productos promisorios e innovadores, gestión en mercados de empresas exportadoras exitosas y agentes o brokers locales, tendencias del mercado.</li> <li>- Producción multimedia de los eventos, en emisión televisiva o virtual.</li> </ul>
<b>Sustentabilidad en la gestión de seguimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer Redes de vinculación y Alianzas estratégicas.</li> <li>- Elaborar un programa estratégico de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos de cooperación y Redes de intercambio de información.</li> <li>- Asignación de Recursos Humanos y presupuestarios.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia

En el fortalecimiento institucional de los sistemas de información del mercado, para aumentar la capacidad en materia de información y monitoreo de los mercados internacionales de la madera, las acciones se orientan a apoyar el desarrollo de capacidad institucional, como una integración de organizaciones pública y privada, y la capacitación en proceso de una masa crítica de especialistas para operar los sistemas de información mejorados.

Desarrollar un servicio de información maximiza el impacto para identificar los acontecimientos y cambios en el mercado, que tienen el potencial para convertirse en importantes fuentes de ventajas.

A los fines del seguimiento de los mercados, se requiere una actualización permanente del conocimiento y realizar estudios prospectivos de mercado-producto de los mercados emergentes y regionales, e intra regional; así como, las características específicas de los productos-mercados potenciales de madera. Se deberían realizar sondeos periódicos sobre los usos finales de la madera y los factores impulsores y de cambio del mercado para mejorar la comercialización estratégica.

En el diseño del servicio de información de mercado se debería aplicar un modelo de planificación estratégica, para alcanzar una mayor eficiencia e interactividad del servicio.

La metodología de trabajo es de investigación-acción desde la visión estratégica de un análisis de la selección de mercados, de carácter participativo, para que la aplicación y práctica sea apropiada por los policy makers (responsables de formular políticas públicas) y los organizaciones empresariales vinculadas al sector y al comercio exterior, cuya utilidad sirva como elemento de promoción o apoyo a las PyMes exportadoras.

Los sistemas de análisis de mercados de soporte a la decisión de las organizaciones, son de aplicación cada vez más frecuente, porque disponen la posibilidad de gestionar grandes cantidades de datos y resolver problemas en situaciones de gran complejidad, de acuerdo a las preferencias del gestor en el proceso decisorio (Trejos, A., 2009).

La puesta en valor de las herramientas de seguimiento de mercados, con aplicativos de análisis de mercados, requiere el desarrollo de las siguientes etapas: a) Determinación de Criterios; b) Sistematización y Valoración de la disponibilidad de datos e información a nivel local; c) Selección del instrumento aplicativo, de los indicadores relevantes y fuentes de información; d) Capacitación en proceso; e) Prueba y monitoreo permanente del sistema; f) Seguimiento.

En el área de comunicación y difusión, existen dificultades y obstáculos que provocan barreras al momento de aplicar los instrumentos técnicos más modernos, en los organismos oficiales y privados. El proceso de investigación-acción, los foros de discusión, la capacitación en proceso de la sistematización de información y la aplicación de instrumentos, brindan la posibilidad de aminorar las barreras internas de comunicación

La comunicación externa se fortalecería con la aplicación de mecanismos de difusión accesibles a la mayoría de las organizaciones y agentes económicos del sector. Las jornadas y foros de discusión, la capacitación sobre temas que avancen sobre el conocimiento de los cambios en el mercado internacional, la elaboración de una guía de utilización práctica de las bases de datos y fuentes secundarias, son acciones que fortalecerían la vinculación con las PyMes.

El intercambio de conocimientos para difundir los resultados obtenidos del Servicio de Información del Mercado, como los conocimientos acumulados, se instrumentaría a través de talleres regionales e internacionales, publicaciones y la página web de las organizaciones, y otros medios.

La utilización de las herramientas de las tecnologías de la información y comunicación, es un medio de difusión importante, a través de las páginas web de las organizaciones

público-privadas, adheridas y/o auspiciantes, medios gráficos o radiales de la región.

Sin embargo, muy pocas empresas están registradas en aquellos portales comerciales de organismos nacionales o privados, por ello, podría ayudar instalar en la agenda de diversas organizaciones el potencial de las redes sociales digitales, permitiendo impulsar la utilización de las redes sociales y herramientas de la web 2.0 con el objetivo de acceder a información comercial y de mercados. Es decir, abordar la virtualización institucional y organizativa del Gobierno, la Universidad y la Empresa como consecuencia de Internet y las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información, para la creación de redes y plataformas de excelencia en torno al conocimiento del sector, los aspectos comerciales y tecnológicos y los mercados a conquistar, entre otros.

La construcción de un portal de información económica y comercial de la madera de Misiones, es la alternativa factible de ejecutar, en una primera etapa, desde la integración pública-privada. Para fortalecer los componentes de información, investigación y seguimiento de los mercados promisorios y de análisis de tendencia y escenarios futuros estratégicos para el desarrollo y reactivación del sector de la madera y sus manufacturas, a través de información de primera mano recopilada en los principales mercados con monitores internacionales

Con esta información será posible establecer una plataforma de IC de Mercados de la madera y generar el Sistema de Alerta de Mercados, con detección de cambios y novedades en condiciones comerciales y de acceso a mercados, vincular la oferta nacional con la demanda internacional, información permanente de precios, competencia, canales de comercialización, distribución, información de logística de exportación y caracterización de los mercados más promisorios.

En cuanto a la mejora en el acceso a los mercados y desarrollo y facilitación del comercio, para aumentar la competitividad de las maderas, se puede contribuir con el seguimiento y la evaluación de los impactos económicos, sociales y ambientales de los factores que influyen en los mercados de maderas (aranceles, normas y reglamentaciones técnicas para los productos, barreras no arancelarias, certificaciones y normas de calidad, y otros factores emergentes); actividades proactivas para influir en el diseño de políticas y requisitos del mercado en relación con el comercio de maderas; identificar y evaluar medidas optativas de reglamentación comercial, para el desarrollo de las exportaciones de productos de mayor valor agregado, así como la promoción genérica en el mercado (campañas de apoyo, consultas de actores pertinentes, etc.) para aprovechar eficientemente los productos del sistema de información generado.

Para la preparación de los empresarios, con el propósito de competir adecuadamente y reducir las desventajas que se tienen ante pares de otros países, se podría fomentar la discusión de los emergentes internacionales mercado- producto, a través de: promocionar encuentros y foros locales con especialistas, la presencia en foros internacionales, entre otras actividades de promoción. Esto permite conocer la tendencia y perspectiva mundial de la madera, y evaluar los mercados y los cambios tecnológicos en la madera.

Asimismo, identificar las debilidades y amenazas del sector y diseñar medidas de desarrollo comercial que integren a las empresas exportadoras y que han actuado esporádicamente en el comercio exterior y aquellas que tengan condiciones de oferta de iniciar su primera exportación.

Otro aspecto es la integración regional en el Mercosur, que necesita ser un tema abordado específicamente. Hay empresas de Misiones con experiencia y activas en el mercado internacional, con capacidad y recursos que podrían avanzar en el proceso de complementación productiva. Adaptarse a condiciones diferentes a la estrategia de exportación y producir, de manera conjunta, entre empresas de distintos países, precisa por parte del estado generar incentivos para esta oportunidad de inversión.

En cuanto a desarrollar capacidades para aumentar la oferta exportable, se debería favorecer y facilitar a los grupos de empresas como consorcios de exportación, e integrar nuevas empresas en el proceso exportador. Asimismo, la realización de estudios de perfiles de mercados de productos específicos, promisorios en los mercados, vinculada a proyectos de inversión en nuevas líneas de producción de re manufacturas.

Otra acción posible para generar capacidades desde la oferta exportable y la comercialización son las actividades de promoción a la exportación, que debería ser direccionada en misiones comerciales a aquellos mercados promisorios con una agenda específica para lograr intercambio de información, relevar oportunidades de negocios, identificar procesos innovadores tecnológicos y de productos, conocer los sistemas de distribución de la cadena comercial integral.

Respecto a desarrollar capacidades para la comercialización, se puede ayudar desde el intercambio de información, la capacitación o la promoción en actividades específicas que alumbren lo desconocido, que sumen a lo conocido y que facilite el interés de nuevas empresas en condiciones de iniciar o retomar la exportación como estrategia de venta, como:

- Vinculación con representaciones diplomáticas, identificadas como de interés por la ubicación de las mismas y el posible potencial para la compra de productos de madera.



- El desarrollo de nuevos mercados emergentes, como India, China y países asiáticos; y estrategias para crecer dentro de los mercados latinoamericanos, el cual pese a su alto potencial, son mercados atomizados y con obstáculos para el crecimiento integrado.

- Conocimiento de las experiencias de las empresas exportadoras exitosas locales y regionales, y los agentes, representantes de compradores o brokers locales.

- Evaluar las tendencias sobre el desarrollo de productos innovadores, de acuerdo a los cambios y exigencias del mercado en vivir y construir con madera, normas de calidad, la nueva generación de embalajes y el uso energético de la biomasa forestal.

- Participación en foros internacionales y regionales de madera blanda; energía, certificaciones, nuevas normativas de construcción en países desarrollados, iniciativas de construcción ecológica, entre otros.

- Desarrollo de procesos innovadores en la información y comunicación, como producción multimedia de los eventos en emisión televisiva y virtual.

Para la formación de nuevos actores que se incorporen sus negocios al mercado internacional, la capacitación debería adecuarse en función de las características de las empresas y los temas de abordaje.

Para lograr la sostenibilidad del sistema se debería analizar la creación o el fortalecimiento de las redes de vinculación y alianzas estratégicas, entre los actores gubernamentales y privados del sector, y de ramas industriales complementarias. Asimismo la gestión económica-financiera requiere un plan y presupuesto para asegurar la permanencia en la operación del sistema y recursos calificados.

## **CONCLUSIÓN**

La crisis financiera ha afectado la mayoría de los mercados tradicionales de productos de madera, con diferente dinámica de los nuevos mercados emergentes, lo que convierte el escenario de los mercados internacionales en una marcada incertidumbre para la toma de decisión organizacional.

Las estrategias de las PyMes exportadoras de madera y sus manufacturas de Misiones, se enfocan más en la obtención de logros de corto plazo, que surgen del establecimiento de relaciones y vinculaciones con sus pares empresariales, por alcanzar un entorno favorable para la competitividad y enfrentar el ambiente externo para su desarrollo. Su expansión está limitada por factores condicionantes de mercado nacional e internacional, la capacidad productiva de oferta y el grado de valor de agregado de los productos

comercializables en el exterior. Abordar esta problemática multidimensional requiere esfuerzos deliberados desde la perspectiva de la IC, y estrategias para identificar y eliminar los obstáculos específicos desde la oferta y la demanda en el proceso de seguimiento, que están sujetas a exigencias, actitudes y prácticas de las organizaciones.

El diseño de las estrategias asociadas a la IC, identifica 5 dimensiones de gestión estratégica que orientan a las organizaciones en sistemas de información de mercados, comunicación y difusión, mejoras en el acceso a los mercados, desarrollo de capacidades para la comercialización y sustentabilidad en la gestión con el fortalecimiento de redes.

La integración con el conocimiento generado permite propiciar la expansión, acceso y diversificación a mercados internacionales y la formación de nuevas formas de cooperación productiva inter-empresariales. En este aspecto, la IC es un instrumento válido de estímulo y apoyo al desarrollo de las ventajas competitivas empresariales, en la adquisición de conocimientos y de cambios que se producen en el ambiente externo.

El proceso de la IC reviste una complejidad mayor al alcanzado en este estudio, sin embargo, se destacan aspectos esenciales para su implementación, con carácter práctico, que sirva a las empresas para competir en mejores condiciones en los mercados globales: un análisis previo del entorno del negocio y los cambios del ambiente externo para determinar las estrategias que orienten el respaldo institucional; la participación de los actores para el sostenimiento de relaciones entre las empresas y la institucionalidad de apoyo; y la adopción de hábitos e instrumentos sencillos que permitan convertirlas en una aplicación de fácil acceso y apropiación de la información y el conocimiento en las PyMes.

## REFERENCIAS

- (1) TREJOS, A. "Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina". México, CEPAL, Serie Estudios y perspectivas N° 110, 2009, p. 8-9.
- (2) INSTITUTO DE COMERCIO INTERNACIONAL (2008). La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino. Buenos Aires, Editorial Fundación Standard Bank, p. 60.
- (3) TENA MILLÁN, J. y COMAI, A. "La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera". Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, Dossier, Noviembre-Diciembre 2003, N° 56, p. 3.
- (4) RIVELLO, A. y MARECOS, V. "Desarrollo de nuevos mercados para los productos de

madera argentina". Revista ASORA, Mayo-Junio 2009, Año 14, N° 83, p. 62.

(5) FERNANDEZ, M. J. "Inteligencia competitiva y cambio organizacional". Revista Visión de Futuro, Junio 2007, Volumen 7, Año 4, N° 1, p. 213.

(6) TENA MILLÁN, J. y COMAI, A. "El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: un recorrido bibliográfico". Puzzle. Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, Marzo-Abril 2005, Vol. 4, N° 16. Disponible en: <http://www.revista-puzzle.com> [consultada el 30/06/2012], p. 4.

(7) ESCORSA, P. (2007). INTEC. La Inteligencia Competitiva. Factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Madrid, Ed. Dirección General de Universidades e Investigación de la Consejería de Educación de Madrid y la Fundación madrid para el Conocimiento. Disponible en: <http://www.madrimasd.org> [consultada el 31/07/2012], p. 14.

(8) SERVICIO DE VIGILANCIA ESTRATÉGICA COMPETITIVA - Zaintek (2007). Modelos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Bilbao, Ed. Agencia de Innovación de Bizkaia - BAI, p.13.

(9) CHOO, C.W. (1999). La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México, Oxford University Press, p. 25.

(10) CHOO, C. W. "Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning". Information Research, October 2001, Vol 7, N° 1, p. 1.

(11) GALVÁN SÁNCHEZ, I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponible en: <http://www.eumet.net/tesis> [consultada el 17/06/2012], p. 55, 56.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CHOO, C. W. "Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning". Information Research, October 2001, Vol 7, N° 1.

CHOO, C.W. (1999). La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México, Oxford University Press.

DÍAZ, A. M. L., et al. (2011). Oportunidades de negocios internacionales y Estrategias de seguimiento de los mercados de la madera aserrada y sus manufacturas de Misiones. Código de Investigación N° 16/E122. Universidad Nacional de Misiones - UNaM.

ESCORSA, P. (2007). INTEC. La Inteligencia Competitiva. Factor clave para la toma de

decisiones estratégicas en las organizaciones. Madrid, Ed. Dirección General de Universidades e Investigación de la Consejería de Educación de Madrid y la Fundación madrid para el Conocimiento. Disponible en: <http://www.madrimasd.org> [consultada el 31/07/2012].

FERNANDEZ, M. J. "Inteligencia competitiva y cambio organizacional". Revista Visión de Futuro, Junio 2007, Volumen 7, Año 4, N° 1.

GALVÁN SÁNCHEZ, I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponible en: <http://www.eumet.net/tesis> [consultada el 17/06/2012].

INSTITUTO DE COMERCIO INTERNACIONAL (2008). La internacionalización de empresas y el comercio exterior argentino. Buenos Aires, Editorial Fundación Standard Bank.

MINTZBERG H. y LAMPEL J. "Reflecting on the Strategy Process". MIT Sloan Management Review, Abril 1999, Volumen 40, N° 3.

PORTER, M. (2001). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, Editorial Continental.

RIVELLO, A. y MARECOS, V. "Desarrollo de nuevos mercados para los productos de madera argentina". Revista ASORA, Mayo-Junio 2009, Año 14, N° 83.

SERVICIO DE VIGILANCIA ESTRATÉGICA COMPETITIVA - Zaintek (2007). Modelos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Bilbao, Ed. Agencia de Innovación de Bizkaia - BAI.

TENA MILLÁN, J. y COMAI, A. "El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: un recorrido bibliográfico". Puzzle. Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, Marzo-Abril 2005, Vol. 4, No. 16. Disponible en: <http://www.revista-puzzle.com> [consultada el 30/06/2012].

TENA MILLÁN, J. y COMAI, A., "La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera". Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, Dossier, Nov- Dic 2003, N° 56.

TREJOS, A. "Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina". México, CEPAL, Serie Estudios y perspectivas N° 110, 2009.

VELASCO, F. et al. (2010). La inteligencia como disciplina científica. Madrid, Ed. Plaza y Valdés.