



De la Inteligencia Competitiva a la Gestión orientada hacia el mercado

Da Inteligência competitiva à gestão orientada a mercado¹

From the competitive intelligence to the oriented market management

Resumen: El artículo presentado fue concebido en el modo de prueba científica. El mismo se origina en la teoría defendida en Marketing, Orientación hacia el mercado e Inteligencia Competitiva. De aquí se sigue con un análisis crítico de la literatura de los temas centrales recomendados. Pragmáticamente se verifica que muchos caminos pueden guiar a las empresas en el sentido de facilitar sus intercambios. En este contexto, la orientación hacia el mercado y el apoyo de la inteligencia competitiva resultan ser una guía para los beneficios de estos intercambios. A partir de esto, técnicamente las tareas de despliegue y mantenimiento de estrategias competitivas se tornan más factibles mediante la reducción de la incertidumbre.

Palabras Clave: Orientación hacia el mercado; Inteligencia competitiva; Marketing.

Abstract: O artigo apresentado é concebido na modalidade de ensaio científico. São descritos alguns conceitos inerentes em Marketing, Orientação ao mercado e Inteligência Competitiva. A seguir desenvolve-se uma análise crítica dos temas abordados. Pragmaticamente verifica-se que muitos caminhos podem orientar as empresas para facilitar suas trocas. Nesse contexto a orientação ao mercado e o apoio da inteligência competitiva acabam por constituir ferramental balizadores destas trocas. A partir disso, tecnicamente as tarefas de implantação

¹ Luciano Augusto Toledo – Doutor em administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie – 1122083@mackenzie.br – rua maria Antonia 163 São Paulo – SP 11 992008067
Claudio Alberto de Moraes – Doutor em administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie – camoraes@mackenzie.br – rua maria Antonia 163 São Paulo – SP 11 2114-8000
Marcos Fernando Garber – Doutor em administração - Universidade Presbiteriana Mackenzie – fernando.garber@mackenzie.br – rua maria Antonia 163 São Paulo – SP 11 2114-8000

e manutenção de estratégias competitivas se tornam mais viabilizadas pela redução das incertezas.

Palavras-chaves: Orientação para mercado, Inteligência Competitiva, Marketing.

Abstract: The presented paper is scientific essay. It's describe some concepts inherent in Marketing, marketing orientation and competitive intelligence. Following it is developed a critical analysis of the topics covered. Pragmatically it turns out that many paths can orient the companies to facilitate their market exchanges. In this context the market orientation and competitive intelligence turn out to be a guide for it. From this, technically the tasks of deploying and maintaining competitive strategies become more feasible by reducing uncertainty.

Keywords: Market orientation, competitive intelligence, Marketing.

1. Introducción

Contemporáneamente se vislumbra el aumento de la competitividad empresarial y el desdoblamiento de la revolución global. Por un lado se observa el fenómeno de la globalización y por otro se desarrollan revoluciones tecnológicas (CHAFFEY et al., 2009; TURBAN et al, 2010). Em este ambiente, técnicas como “*just-in-time*” y la producción sin desperdicios son presentadas como alternativas para la superación de obstáculos que afectan la cadena de valor de las organizaciones. Indiscutiblemente tales alternativas implican en alteraciones de los procesos de trabajo, mejorando la utilización de recursos y como consecuencia promoviendo la reducción de costos (TOLEDO; TOLEDO, 2011). Estas alteraciones, a las que las organizaciones están sujetas en el ambiente actual de negocios contemporáneos, son necesarias para que el nivel de competitividad organizacional se mantenga creciente y constante (AFUAH, 2010). Inseridas en un mercado altamente competitivo, las estrategias genéricas se tornan importantes. Aunque las empresas no pueden depender exclusivamente de la diferenciación, del liderazgo en costos o solamente del foco (PORTER, 2005). Parece ser imprescindible trabajar con todas estas variables simultáneamente y no depender apenas de una de ellas, o de la eficiencia operacional. Se subentiende que al innovar se genera valor para el cliente, pero hay que asegurarse del liderazgo de costo y mantener el campo de visión en el mercado objetivo de la empresa. Así colocar en práctica mecanismos que

efectivamente mejoren los procesos productivos organizacionales y que independientemente de los resultados numéricos, deban promover un flujo continuo de mejorías (AFUAH, 2010). Así, en éste panorama de revolución tecnológica y cultural se destacan los procesos empresariales orientados hacia el mercado y a la utilización de la inteligencia competitiva. La orientación hacia el Mercado fue objetivo de estudios de interés académico y de profesionales de Marketing a lo largo de los últimos dos años, especialmente en su relación con el constructo de desempeño organizacional, generando un número significativo de trabajos y claro avance de la teoría sobre el tema (NARVER; SLATER, 1990). Muchos autores del área de marketing han concordado en que la Orientación hacia el Mercado es necesaria, pero, no suficiente para sostener una ventaja competitiva de largo plazo.(SLATER; NARVER, 1990; DICKINSON, 1996; BAKER y SINKULA,1999^a;FARRELL, 2000; SIDDIQUE, 2014; LEE et al., 2015). La posición de esta corriente de autores es la de que la habilidad de enrolarse en procesos de aprendizaje organizacional y de innovación debe acompañar a la orientación hacia el mercado, para que las organizaciones alcancen la ventaja competitiva de largo plazo.

El artículo presente trae un análisis de la orientación hacia el mercado tomada por las empresas y el uso de la inteligencia competitiva como forma de garantizar la conducción de las estrategias de esta orientación.

2. Marco Teórico

2.1. Síntesis conceptual de Marketing

Indudablemente el marketing desempeña un papel fundamental en la formulación e implantación de la estrategia, eso porque la administración estratégica tiene que tratar permanentemente con un ambiente en cambio constante, en el cual sobresalen dos entidades y fuerzas (SANDHUSEN, 2000): el mercado y la competencia. Eso obliga a las organizaciones en ambientes competitivos y agresivos a pautar sus acciones en una filosofía de orientación para el mercado. La relevancia y pertinencia del marketing en organizaciones orientadas hacia el mercado, que mantienen un doble foco entre mercado y competencia, pueden ser clasificadas mediante tres papeles o tareas que constituyen el punto central de su procedimiento estratégico. (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; HOOLEY; TOLEDO, 2011).

El primer papel o tarea de marketing es la identificación de las características, perfiles, exigencias y demandas de los clientes y la comunicación y diseminación eficaz de las informaciones para la empresa como un todo. El segundo papel es determinar el posicionamiento competitivo de modo a ajustar los recursos, capacidades y contenidos de la empresa a las necesidades diversificadas de los clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011). Esta tarea subentiende reconocer que los mercados son heterogéneos; cabe, por lo tanto, a la empresa identificar los segmentos que los componen, entender el grado de atracción de cada uno de ellos y simultáneamente, analizar la condición competitiva para atenderlos. El análisis determinará la estrategia de segmentación que la empresa irá a adoptar, en busca del atendimento de sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. El tercer papel revelador de la relevancia y pertinencia del marketing en el proceso competitivo, se prende a la tarea de implantación de la estrategia. Lo que significa alinear los recursos de la empresa para planificar y ejecutar la entrega de valor y por consiguiente, satisfacción del cliente (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; ULPH, 2011). El marketing contribuye para la coordinación de los esfuerzos que objetivan garantizar el contentamiento del cliente y a mantenerlo. Y de esa sinergia surge el marketing estratégico y el marketing operacional. El primero envuelto en acciones de entendimiento del mercado por medio de procesos de segmentación de mercado, identificación de objetivos y posteriormente la aplicación de la estrategia de posicionamiento de bienes y servicios para el objetivo escogido (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010). Terminada la fase estratégica, se configura la concepción del marketing operacional, dedicado principalmente a la determinación de cuatro puntos fundamentales para que bienes y servicios atiendan el mercado, se tiene: producto, plaza, precio y promoción (WINSTON; MINTU-WIMSATT, 2013).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, toda y cualquier empresa podrá alinear su compuesto de marketing, de acuerdo a sus necesidades y a su orientación. Pero, independientemente de ser orientada hacia el mercado, (defendida por LEO et al., 2005) y o, focalizada hacia el posicionamiento por diferenciación de precios, innovación y demás estrategias genéricas (PORTER, 2005). Un aspecto es fundamental, la información será siempre la base para la

deliberación de estrategias empresariales. Desde este punto despunta el SIM y la Inteligencia Competitiva.

2.2. Del SIM a la Inteligencia Competitiva

Según Lambin (2000), el principal problema que una empresa enfrenta dice respecto a su capacidad de acompañar sistemáticamente la evolución de las necesidades y expectativas del público interesado (*stakeholders*) que participan del mercado de referencia, de modo a anticiparse a esta evolución y adaptarse en tiempo real. Como respuesta a esta necesidad de información, muchas empresas desarrollaron el concepto de sistema de información de marketing (SIM) (BARBOSA *et al.*, 2008; TOLEDO; TOLEDO, 2007; TOLEDO; ZILBER, 2012). Aún según ese mismo autor, el SIM es una herramienta de gestión que colecta genera y disemina las informaciones referentes a los mercados, en todos los niveles de la organización y tiene por objetivo facilitar la toma de decisión. Para Mattar y Santos (2003), la definición más completa y consagrada del SIM es: complejo estructurado e interactivo de personas, máquinas y procedimientos destinados a generar un flujo ordenado y continuo de datos, colectados de fuentes internas y externas a la empresa, para uso como base para la toma de decisiones en áreas de responsabilidad específica de marketing (MATTAR e SANTOS, 2003. P.119), Kotler (2006) define el SIM como: constituido de personas, equipos y procedimientos dedicados a coleccionar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir las informaciones necesarias de manera precisa y oportuna para aquellos que toman las decisiones de marketing . Según Chiusoli (2005) existen muchas propuestas de modelos, de diferentes autores, para el SIM. Aunque para cada modelo propuesto existan características peculiares de subsistemas y con diferentes interpretaciones, hay una convergencia cuanto a los principales subsistemas: Sistema de Investigación de Marketing; Sistema de Inteligencia de Marketing; Sistema de Contabilidad Interna y Sistema Analítico (BARBOSA *et al.*, 2008; TOLEDO; TOLEDO, 2007; TOLEDO; ZILBER, 2012).

De cierta forma el SIM consiste en la aplicación de la gestión del conocimiento sobre la óptica del Marketing. Abarca la colecta de datos externos e internos a la empresa con posterior tratamiento. El SIM contiene sistemas constituidos de registros internos, inteligencia de marketing, sistema analítico de marketing e investigación de marketing (HABIYAREMYE; MILLER, 2013;

LANDEGHEM; DESCHOOLMEESTER, 2013; PIERCY; EVANS, 2014). Estos sistemas al trabajar de forma sinérgica y sistémica permiten la generación de fundamentos informacionales para minimizar los errores en la toma de decisiones. Así, cuando la empresa es orientada al mercado, pasa a ser fundamental tal sistema en los que corresponde a la elaboración de estrategias para mantenimiento de ventajas competitivas duraderas (HABIYAREMYE; MILLER, 2013).

Grisi, Loures, Sasaki, Almeida y Lex (2001) propusieron un modelo de SIM Operacional, que se subdivide en tres subsistemas: Subsistema del Mercado (SSM), Subsistema del Producto (SSP) y Subsistema de la Competencia (SSC). Para Combs y Moorhead (1992), la Inteligencia Competitiva (IC) puede ser definida de algunas maneras:

- La colecta, selección, interpretación y distribución de informaciones publicadas disponibles que tienen importancia estratégica.
- Es la actividad de monitoreo del ambiente externo de la empresa con respecto a las informaciones que sean relevantes para su proceso de decisión.

Según Chiusoli (2005), de una forma amplia, se puede considerar inteligencia de marketing e inteligencia competitiva como sinonimia. De acuerdo con la *Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI, 2015)*, la Inteligencia Competitiva en Brasil es también considerada como Inteligencia Empresarial, Inteligencia de Marketing y Gestión Estratégica del Conocimiento. Para los norteamericanos, los términos más utilizados son: *Technology Watch; Competitive Intelligence System; Business Intelligence e Competitor Intelligence*, enquanto os franceses utilizam *Veille Technologique, Intelligence Economique e Intelligence Concurrencielle*.

Contrastando con esa posición de la ABIPTI (2015), existen muchos autores que diferencian la Inteligencia Competitiva de la Inteligencia de Marketing (CAMPOMAR, 1984) y otros que se refieren a esa actividad como Monitoreo Ambiental e Informaciones Competitivas (MATTAR y SANTOS, 2003). Otros autores subdividen la IC en tendencias del ambiente, análisis de la competencia y dinámica del mercado. Mientras muchos autores reducen el foco del SIC a los competidores, para Porter (1996) el objetivo es conocer el patrón de respuesta de cada competidor, considerando también los potenciales

competidores (proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos entrantes). Eso en otras palabras es el análisis del micro ambiente de marketing o del sector (industria) (SAHELI y GRISI, 2001). Esta visión es reforzada por la definición de Gordon (2004): IC es el proceso para obtención y análisis de informaciones públicamente disponibles que puedan contribuir para la obtención de los objetivos competitivos de una empresa por medio de la facilitación de otros procesos con aprendizaje y perfeccionamiento organizacional, creación de diferenciación y administración de los competidores (GORDON, 2004, p.222).

El mismo autor complementa que la IC es mucho más que simplemente obtener informaciones sobre los competidores. Como el objetivo mayor es aumentar la competitividad de la empresa, debería, por lo tanto incluir informaciones sobre clientes, canales de distribución e intermediarios, otros beneficiarios directos de la empresa y otros no adversarios con potencial para ayudar a derrotar los competidores. A partir de esas últimas visiones, el SIC para efecto del presente artículo está compuesto por el análisis de la competencia de una forma completa, conforme sugerida por Porter (1996). En otras palabras, representa el análisis de los competidores, del ambiente y de la dinámica del mercado (BRITO et al. ,2009).

2.3. Orientación hacia el Mercado

Se define Orientación hacia el Mercado, como un constructo unidimensional, constituido por tres componentes comportamentales (orientación hacia el mercado, orientación hacia los competidores y coordinación inter-funcional) que serían las acciones y los patrones de comportamiento de la empresa. Investigando la relación de la Orientación hacia el Mercado con el desempeño empresarial. Los autores constataron también que existe poca influencia de los moderadores ambientales sobre la relación entre Orientación hacia el Mercado y desempeño empresarial, pues los beneficios presentados por la Orientación hacia el Mercado son de largo plazo, mientras que las condiciones ambientales son pasajeras (SLATER; NARVER, 1990).

Narver y Slater (1990) postulan que la orientación hacia el mercado es la cultura organizacional que de la forma más eficaz y eficiente, genera los comportamientos necesarios para la creación de valor superior para los compradores y que, de este modo, alcance un desempeño superior en el negocio. Para crear valor superior continuo para los clientes, un negocio tiene

que ser orientado hacia el cliente, hacia los competidores y coordinado de forma interfuncional. Narver y Slater (1990) resumen los tres componentes comportamentales como: las orientaciones hacia el cliente y hacia el competidor incluyendo todas las actividades envolviendo la obtención de informaciones sobre los clientes y competidores del mercado consumidor y su diseminación en la empresa. El tercer componente comportamental, la coordinación interfuncional, está basada en las informaciones de los clientes y de los competidores y comprende los esfuerzos coordinados del negocio, típicamente envolviendo más departamentos fuera del de marketing para crear valor superior para los consumidores. En resumen los tres componentes comportamentales de la orientación hacia el mercado, comprenden las actividades de obtención de información de mercado, su diseminación y la creación coordinada de valor para los clientes.

Según Kohli y Jaworski (1990), parece razonable deducir de la literatura que la organización orientada hacia el mercado es aquella en que los pilares del concepto de marketing son:

- Foco en el cliente: los gerentes entrevistados en el trabajo de esos autores fueron consistentes de que foco en el cliente es el elemento central de la orientación hacia el mercado.
- Marketing coordinado: la orientación hacia el mercado no es únicamente de responsabilidad del departamento de marketing;
- Rentabilidad: La visión de los entrevistados en el estudio fue de que la rentabilidad es una consecuencia de la orientación de mercado, más que una parte de la misma.

De esta manera, el significado de la estructura de orientación hacia el mercado es esencialmente una visión más precisa y operacional de los dos pilares del concepto de marketing: foco en el cliente y coordinación. Los resultados sugieren que la orientación hacia el mercado vincula:

- Uno o más departamentos comprometidos en actividades dirigidas para el desarrollo y comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes y de los factores que los afectan,
- Compartir de esa comprensión con los otros departamentos;

- Varios departamentos comprometidos en actividades proyectadas para atender necesidades seleccionadas de los clientes. En otras palabras, una orientación hacia el mercado se refiere a la generación, diseminación y responsividad de la inteligencia de marketing en toda la organización.

La orientación hacia marketing es una filosofía de negocios que se concentra en comprender las necesidades y deseos de los clientes y construir productos y servicios para satisfacerlos. De forma a presentar una alternativa a su propuesta tan limitada de orientación hacia marketing, los autores, presentan la propuesta de marketing orientado hacia el valor. Propuesta que puede ser definida como una filosofía empresarial que se concentra en desarrollar y entregar un valor superior para los clientes como modo de alcanzar los objetivos de la organización (LEO et al., 2005). Esa propuesta se apoya en seis principios: del cliente (concéntrese en las actividades de marketing que crean y fornecen valor para el cliente), del competidor (ofrezca un valor superior a los clientes en relación a las opciones de la competencia), proactivo (cambie el ambiente para mejorar las chances de éxito), inter-funcional (use equipos inter-funcionales cuando ellos mejoren la eficiencia y la eficacia de las actividades de marketing), mejoría continua (mejore continuamente la planificación, la implantación y el control de marketing) y del *stakeholder* (considere el impacto de las actividades de marketing sobre otros públicos interesados en la organización) (LEO et al., 2005).

La definición de orientación hacia el mercado, propuesta por Kohli y Jaworski (1990), resulta en que la orientación hacia el mercado es toda la organización orientada para la generación de inteligencia competitiva, con respecto a las necesidades actuales y futuras de los clientes. Para Kotler (2000), la orientación hacia el mercado (también llamada de orientación de marketing), está apoyada en cuatro pilares: mercado objetivo, necesidades de los clientes, marketing integrado y rentabilidad. Esta orientación comienza con una perspectiva de fuera para dentro de la empresa y tiene inicio con un mercado bien definido, focaliza las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectan al proceso y genera lucro satisfaciéndolos.

2.4. Análisis de las suposiciones teóricas preconizadas

Es indiscutible la importancia de la información para la vida organizacional. Pero, los conceptos utilizados en los procesos de generación, utilización y

aplicabilidad de esa información son diversos y muchas veces confusos (HABIYAREMYE; MILLER, 2013). En el actual escenario, la orientación hacia el mercado es entendida como un conjunto de creencias que apoya el aprendizaje basado en la información y tiene como foco al cliente. Ya la inteligencia competitiva es responsable por abastecer, fortificar e instrumentalizar la orientación hacia el mercado. Por medio de mecanismos y prácticas de la generación del conocimiento. Así, la empresa orientada hacia el mercado tiene como foco central al cliente, y posee mecanismos capaces de generar inteligencia competitiva para desarrollar y actuar competitivamente junto al ambiente en el cual está inserida (HUHTALA et al., 2014).

El amplio análisis de las definiciones de inteligencia competitiva y orientación hacia el mercado con foco en los temas centrales que componen los conceptos, indica que existe una relación teórica entre los constructos. Con base en las principales definiciones de orientación hacia el mercado, se concluye que los temas: orientación hacia el cliente; orientación hacia el competidor; vigilancia ambiental y coordinación inter-funcional, están presentes. Implicando en la generación o adquisición y propagación de la Inteligencia Competitiva y de la responsividad de la empresa (MURPHY, 2012). Sobre esa afirmación se puede considerar del punto de vista teórico, que la inteligencia competitiva representa una condición necesaria (más no suficiente), como un proceso formal de colecta y tratamiento de informaciones, subsidiando al proceso decisorio y a la filosofía de orientación hacia el mercado.

La evaluación del grado de orientación hacia el mercado de una empresa ha sido realizada a partir de la llamada escala MARKOR. La escala MARKOR (ANEXO 1), fue propuesta por Kohli, Jaworski and Kumar (1993) y está dividida en tres partes principales (Generación de la Inteligencia Competitiva, Propagación de la IC y Responsividad de la Empresa), totalizando veinte ítems y convertida para la lengua portuguesa por medio de la técnica de traducción reversa por Sampaio y Perin (2001). Se utiliza para la mensuración una escala Likert de concordancia con 5 puntos: Discrepa Totalmente; Discordancia; No Concuera ni Discrepa; Concuera; Concuera totalmente.

Para la operacionalización del constructo IC, Castilho (2004) utilizó con éxito un modelo propio, para la medición del grado de evolución de las prácticas de IC en las empresas. Este autor tomó como base las fases de evolución de

inteligencia competitiva de Tyson y desarrolló un cuestionario estructurado. Su proposición presenta 19 asertivas, divididas en tres dimensiones: Evaluación de Recursos que la empresa emplea en la actividad, Planeamiento Estratégico y Actividades de Inteligencia. Otros autores investigados, como Herring, Herring & Asociados (1999), aunque se hayan concentrado en el estudio de la medición de la efectividad de la Inteligencia Competitiva, ofrecen pistas y alternativas interesantes para la operacionalización de ese constructo.

Como el sistema de Inteligencia Competitiva precede cualquier tentativa de implantación y busca de la orientación hacia el mercado, el asunto merece ser abordado y tratado previamente. Según Saheli y Grisi (2001) ocurre con frecuencia la utilización de algunos argumentos contra la implantación de un SIC, del tipo:

- “No hay nada que esté ocurriendo que yo no sepa”
- “Inteligencia Competitiva es un centro de costos, no es un centro de lucros. Es muy caro implementar un programa como ese”
- “Inteligencia Competitiva es espionaje y antiético”

Por otro lado, con base en la literatura, esos mismos autores discurren sobre los motivos de fracaso de un SIC: la falta de involucramiento de todos los participantes de la compañía, y, principalmente de la alta gerencia; falta de foco; exceso de énfasis en la colecta de informaciones y falta de guía ética. También Gomes y Braga (2006) discuten, con base en su experiencia, los aspectos-clave para la implantación de la IC en Brasil. Los autores recomiendan que no es suficiente, simplemente, diseñar el proceso. Antes es necesario preparar la empresa de forma a conseguir un ambiente interno adecuado para la inserción del proceso. La adecuación del ambiente dice respecto a las mudanzas culturales sobre el gerenciamiento estratégico y formas de compartir la información. Estos mismos autores sugieren que la IC puede ser metafóricamente vista como un nuevo producto, exigiendo por lo tanto un plan de comunicación, identidad visual y marca. Para que los productos de la IC sean de hecho consumidos, antes, es necesario obtener la atención y la confianza del cliente. En el momento en que el cliente entiende lo que es IC y cómo ella puede ayudarlo, todo se torna más fácil.

Gomes y Braga (2006) destacan también que otro problema serio es respecto a la dificultad de las empresas en saber trabajar con sus informaciones.

Eso también impacta en la dificultad de medir el retorno de la inversión en IC. Como los impactos de la IC son indirectos, una vez que los productos generados son apenas partes del proceso de toma de decisión, es difícil la cuantificación de sus resultados en la actividad fin. Lo único cierto es que la empresa con IC conseguirá mejorar la calidad y precisión de sus informaciones, disminuyendo los riesgos asociados a la tomada de decisión. Otro aspecto fundamental dice respecto a la ética. El comportamiento ético de los profesionales de IC es visto como fundamental en la forma de aceptación del proceso otorgándole credibilidad y legitimidad.

Para los autores Griffiths y Grover (1998) es con base en el concepto de Narver y Slater(1990) de que, la orientación hacia el mercado como cultura organizacional estimula comportamientos necesarios para la creación de valor superior al cliente, proporcionando, de esta forma, ventaja competitiva. La gran barrera para su implantación es representada por los cambios necesarios de la cultura organizacional. Griffiths y Grover (1998) separan la orientación hacia el mercado en dos dimensiones: comportamiento y cultura organizacional, las cuales están directamente relacionada y una influencia la otra. Además de eso, los autores determinan que la orientación hacia el mercado exige que la organización sea simultáneamente orientada para fuera y para dentro, representando modos confrontantes de operación.

La cultura de orientación hacia el mercado es una función de grado en que la cultura organizacional está sintonizada y es influenciada por las necesidades de los clientes y cambios ambientales. Esa orientación externa facilita la obtención de informaciones por parte de la empresa, un componente de orientación hacia el mercado. Por otro lado, la empresa tiene que estar focalizada internamente para mantener la consistencia y cohesión de su cultura. Esos autores concluyen, afirmando que la orientación hacia el mercado de una organización es el efecto combinado de cambios en ambas dimensiones: comportamental y cultural (LEO et al., 2005; HUHTALA et al., 2014; YAPRAK; TASOLUK; KOCAS, 2014).

3. Consideraciones Finales

El sistema de mercado es desafiador, pues, posibilita interpretaciones difusas y envuelve la gestión de competencias en los ámbitos tecnológico, mercadológico y gerencial. Su entendimiento y su práctica exigen tiempo,

dedicación e inversiones, además de innovaciones verdaderamente significativas. Siendo que ser significativas es contribuir para el crecimiento de la organización y al mismo tiempo, exponer valor a los clientes, así como, que estos sean capaces de probar ese valor. A partir del análisis de la literatura, conceptos y posiciones presentadas de diversos autores, se puede concluir que los cambios culturales y comportamentales representan factores determinantes para la implantación y mantenimiento, con eficiencia y efectividad, tanto del Sistema de Inteligencia Competitiva como de una Orientación hacia el Mercado en la Empresa.

No obstante, cabe aquí tejer algunos comentarios adyacentes. Se nota la necesidad del compromiso de los colaboradores jerárquicos de las empresas que desean liderar su negocio inclinado hacia el mercado. Como la utilización de la inteligencia competitiva conduce naturalmente a la adopción de tecnologías de la información, cabe entender la configuración del área de tecnología de la información de la empresa. Su entendimiento exige tiempo, dedicación, inversiones y coloca en pauta factores como: la falta de involucramiento de los colaboradores de la empresa y principalmente de la alta gerencia. La ausencia de focalización, así como, el exceso de énfasis en la obtención de información y ausencia de guía ética, son factores que deben ser examinados en el proceso de adopción de cualquier modelo de gestión de tecnología de la información para apoyo al IC. Por otro lado los aspectos clave para la implementación de la tecnología de la información no son exclusividad apenas del arte de diseñar el proceso. Antes es necesario armar a la empresa de forma a conseguir un ambiente interno adecuado para la inserción del proceso. La adecuación del ambiente dice respecto a los cambios culturales tanto cuanto al gerenciamiento estratégico y distribución de la información e consiguientemente la IC.

El ensayo presente, no tuvo como pretensión analizar todas las corrientes de pensamiento respecto a la discusión de orientación hacia el mercado e inteligencia competitiva. La intención fue crear una discusión en torno al relacionamiento de los conceptos específicos. Se anhela que los *insights* generados a lo largo de este estudio puedan contribuir para desarrollar futuros estudios en esta área. Finalmente, el texto trajo una reflexión directa sobre la relación entre sistema de marketing y computación en nube. Las consideraciones observadas fueron hechas a partir de la interpretación en torno

de fuentes de evidencias consultadas, siendo, por lo tanto, guiadas por la percepción del investigador. Esas por su vez son ocasionalmente pasibles de vieses en algunas colocaciones, por tratarse de investigación de naturaleza cualitativa. Además de eso, por tratarse de trabajo académico estructurado bajo la modalidad de ensayo, no se basó en investigación exploradora descriptiva analítica o ilustrativa bajo la luz del método de estudio de caso único o múltiple. Se trata antes de todo, de una contribución teórica y provocante con la intención de generar el espíritu crítico e investigativo de futuros especialistas. Para contribuir mejor al avance de este asunto en el ámbito de la administración, se sugiere el uso de estudio de caso único o múltiples para validar futuras hipótesis que este ensayo pueda haber incitado en el lector.

Referencias

AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic market management: global perspectives**. UK: John Wiley & Sons, 2010.

ABIPTI, Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: <http://www.abipti.org.br/guia.htm>. Acesso em 16 set.2015.

AFUAH, A. **firm: are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change?** Academy of Management Journal, New York v2, n5, p. 1-3, 2010.

ALLEN, D. **Vertical trust/mistrust during information strategy formation**. International Journal of Information Management, New York v. 23, p. 223-237, 2003.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999b.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, Fall 1999a.

BARBOSA, C. A.; TOLEDO, L. A.; ZILBER, M. A. **Uso da web por empresas de ti participantes de alianças e as vantagens competitivas: um estudo à luz das técnicas fatoriais e descritivas de análise de dados**. Revista de Administração e Inovação, v. 5, n. 4, p. 55-73, 2008.

BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, LUCIANO AUGUSTO. **Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial**. Revista organização & sociedade, v. 50, n. jul-set, p. 519-543, 2009.

CASTILHO, Jorge Bitencourt. **Análise do Grau de Práticas de Inteligência Competitiva e sua Relação com a Orientação para o Mercado**. 2004.171 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F.; MAYER, R.; JOHNSTON, K. **Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice**. UK: Pearson Education Limited, 2009.

CHIUSOLI, Cláudio Luiz. **Um Estudo Exploratório sobre Tipologias e Sistema de Informação de Marketing**. 2005. 256 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. UK:Palgrave Macmillan, 2010.

COMBS, Richard E.; MOORHEAD, John D. **The competitive Intelligence Handbook**. Metuchen: Scarecrow Press, 1992.

DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

FARRELL, M. A. Developing a market-oriented learning organization. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 201-222, Sept. 2000.

GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOMES, Elisabeth. BRAGA, Fabiane. **Inteligência Corporativa no Brasil: Uma Realidade Corporativa**. Puzzle. Ano 6, n. 23, p. 5-10, 2006.

GORDON, Ian H. **De olho na Concorrência: Como vencer a Batalha por Mercado e Clientes**. São Paulo: Futura, 2004.

GRIFFITHS, Janice S.; GROVER, Rajiv. **Implementing Market Orientation**. **American Marketing Association**. Conference Proceedings, 9.p.72, Summer, 1998.

- GRISI, Celso Claudio de Hildebrand; LOURES, Carlos Augusto; SASAKI, Carlos Kenji; ALMEIDA, Luís Otávio A.; LEX, Sergio. Sistema de Informações de Mercado. In: SEMEAD, **Seminários em Administração** – FEA – USP, 5, 2001, São Paulo. Anais... 2001.
- HABIYAREMYE, J. D.; MILLER, J. **Marketing information system**. GRIN Verlag, 2013.
- HERRING, Jan P.; HERRING & Associates. **Measuring Effectiveness of Competitive Intelligence**. Alexandria: SCIP, 1999.
- HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Marketing strategy and competitive positioning**. 4th edition. UK: Pearson/Prentice Hall, 2008.
- HUHTALA, J.-P.; SIHVONEN, A.; FRÖSÉN, J.; JAAKKOLA, M.; TIKKANEN, H. Market Orientation, Innovation Capability and Business Performance. **Baltic Journal of Management**, v. 9, n. 2, p. 134–152, 2014.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v.57, p. 53-70, July, 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**. v.54, p.1-18, April, 1990.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**. v. XXX, p. 467-477, November, 1993.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit**. US: John Wiley & Sons, 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; STRANDHOLM, K. Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? **Journal of Applied Business Research**. v.18, number 1, p. 27-50, winter, 2002.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LANDEGHEM, D. van; DESCHOOLMEESTER, H. D. **Information systems for small and medium-sized enterprises: state of art of is research in smes**. Springer Science & Business Media, 2013.

- LEE, Y.-K.; KIM, S.-H.; SEO, M.-K.; HIGHT, S. K. Market Orientation and Business Performance: Evidence from Franchising Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, p. 28–37, 2015.
- LEO, S. M. Y.; ALAN; OLIVER, Y. M. H.; RAYMOND, C. M. P.; JENNY, L. Y. S. **Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: the moderating effects of economic ideology and industry type**. publisher not identified, 2005.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib; SANTOS, Dilson Gabriel. **Gerência de Produtos: Como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEDEIROS, J. B. Redação científica. São Paulo: Atlas, 2006.
- MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINCIOTTI, Sílvio Augusto. **O Sistema de Informações de Marketing como Suporte para a Adoção do Marketing Estratégico**: O desenvolvimento de um modelo. 1993. 188 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - FEA-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MURPHY, M. C. **Competitive intelligence: gathering, analysing and putting it to work**. Gower Publishing, Ltd., 2012.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, 1990.
- PIERCY, N.; EVANS, M. **Managing marketing information (rle marketing)**. Routledge Library Edition 2014.
- PORTER, M. Michael Porter on Strategy. **Leadership Excellence**, v. 22, n. 6, p. 14, 2005.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SAHELI, Sumaia, GRISI, Celso Claudio de Hildebrand. **Espionagem e Ética no Sistema de Inteligência Competitiva**. In: SEMEAD, Seminários em Administração – FEA – USP, 5, 2001, São Paulo. *Anais...* 2001.
- SANDHUSEN, R. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

- SEVERINO, A. J. **A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador**. Revista Contrapontos: São Paulo, 2008.
- SIDDIQUE, C. M. Impediments to Market Orientation. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues**, v. 7, n. 1, p. 33–56, 2014.
- TOLEDO, L. A.; TOLEDO, A. C. **Internet e composto de Marketing: o caso Unimed Seguros**. REVISTA DA FAE, v. 2, n. 14, p. 20-37, 2011.
- TOLEDO, L. A; TOLEDO, L. A. **Sistema de Inteligência Competitiva: um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicação**. REVISTA DA FAE, v. 10, n. 1, p. 1-18, 2007.
- TOLEDO, L. A; ZILBER, M. A. **An analysis of the fallacy of taking apart technology and inovation**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 9, n. 1, p. 211-230, 2012.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TURBAN, E.; SHARDA, R.; DELEN, D. **Decision Support and Business Intelligence Systems**, 9th edition. , p. 780, 2010.
- ULPH, C. **Marketing strategies used by intel to create a sustainable market position**. GRIN Verlag, 2011.
- WINSTON, W.; MINTU-WIMSATT, A. T. **Environmental marketing: strategies, practice, theory, and research**. Routledge v. 1, 2013.
- YAPRAK, A.; TASOLUK, B.; KOCAS, C. Market Orientation, Managerial Perceptions, and Corporate Culture in an Emerging Market: Evidence from Turkey. **International Business Review**, v. 24, n. 3, p. 443–456, 2014.

ANEXO 1

A seguir apresentamos la Escala MARKOR y sus Variables correlacionadas.

Generación de Inteligencia Competitiva

- OM1 Encuentro con clientes para identificar productos o servicios necesarios en el futuro.
- OM2 Investigación de mercado realizada por la empresa
- OM3 Agilidad en detectar cambios en las preferencias de los clientes

- OM4 Preguntas a los clientes por lo menos una vez al año para saber como es apreciada la calidad de los productos y servicios
- OM5 Agilidad en detectar cambios fundamentales en el ramo de la actividad empresarial
- OM6 Revisión periódica de probables efectos sobre clientes de los cambios del ambiente empresarial.

Diseminación de Inteligencia Competitiva

- OM7 Reuniones interdepartamentales trimestrales para discutir tendencias y desenvolvimiento del mercado.
- OM8 Reunión del área de marketing con otros departamentos sobre las necesidades futuras de los clientes.
- OM9 Agilidad de la empresa en saber rápidamente sobre algo relevante ocurrido a un cliente importante.
- OM10 Diseminación regular de datos sobre satisfacción de clientes en todos los niveles de la empresa.
- OM11 Agilidad en alertar a otros departamentos de algo importante sobre competidores.

Responsividad de la Empresa

- OM 12 Agilidad de la empresa para decidir cómo responder a los cambios de precios de los competidores.
- OM13 Tendencia de la empresa en no ignorar cambios en las necesidades de clientes por producto y servicio.
- OM14 Revisión periódica de esfuerzos de desarrollo de nuevos servicios para comprobar que estos estén de acuerdo con lo que los clientes desean.
- OM15 Reunión de departamentos para elaborar planes de respuestas a los cambios que ocurren en el ambiente del negocio.
- OM16 Respuesta inmediata de la empresa a posible campaña intensiva de competidor dirigida a los clientes.
- OM17 Actividades bien coordinadas entre los diferentes departamentos de la empresa.
- OM18 Reclamaciones de clientes siempre son atendidas en la empresa.

- OM19 Implantação y funcionamiento en tiempo adecuado de posible plan de marketing formulado por la empresa.
- OM20 Esfuerzos combinados entre departamentos para modificación de productos y servicios deseados por los clientes.