

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**Métodos y Herramientas para Gestionar Información: Vigilancia Estratégica
aplicado a la Pyme de Viña del Mar**

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: ERNESTO FERNÁNDEZ OYARZO.

Alumno: RIGOBERTO LUIS PEÑA YAÑEZ

Viña del Mar, 2014

Dedico este trabajo y el culmine de esta etapa universitaria especialmente a mis padres Octavio y Carmen, mis hermanos Camilo, Francisco, Mónica, Claudio, Andrea y Nicolás y a mi polola Paula, que han sido los pilares fundamentales para dar término a esta etapa, ya que sin ellos nada de esto hubiese sido posible.

Debo agradecer a todos quienes hicieron posible dar término a este ciclo tan importante, tanto a mi familia quienes me dieron las energías y el apoyo necesario para llegar hasta el final, a mi polola que fue un apoyo más que necesario, a mis amigos que siempre estuvieron cuando los necesite, a mis compañeros de universidad que fueron pocos pero excelentes, a los profesores de la escuela, por la enseñanza entregada día a día, a las secretarias que siempre tuvieron la disposición y la buena voluntad de resolver cada duda, a mi profesor guía Ernesto Fernández por su sabiduría y conocimientos entregados, siempre supo dar la tranquilidad y la experiencia para seguir adelante.

Simplemente Gracias.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico	
1.1 La infoxicación	2
1.2 Como afecta la infoxicación a las Pymes en Chile	3
1.2.1 Porque fracasan las Pymes en Chile	8
1.3 Método para la correcta Gestión de la Información	11
1.3.1 Vigilancia Estratégica	11
Capítulo II: Propuesta de un Sistema de Vigilancia Estratégica	
2.1 Método propuesto para la implementación de un Sistema de Vigilancia Estratégica	16
2.2 Etapas de implantación de un Sistema de Vigilancia Estratégica	17
2.2.1 Identificar necesidades de la organización para así identificar los factores críticos de vigilancia	17
2.2.2 Analizar los medios y recursos disponibles	23
2.2.3 Comprometer a todo el personal de la organización	23
2.2.4 Definir el presupuesto de la Vigilancia Estratégica	24
2.2.5 Búsqueda y recolección de la información	24
2.2.6 Identificar fuentes de información relevantes	24
2.2.7 Buscar y recolectar la información	30
2.2.8 El tratamiento de la información	32
2.2.9 La validación de la información	35
2.2.10 Transformar la información bruta en conocimiento	36
2.2.11 Difusión y protección de la información	36
2.2.12 Proceso de decisión de la empresa	39

2.2.13 Esquema general de un Sistema de Vigilancia Estratégica	40
--	----

Capítulo III: Estudio de Mercado en Pymes de la Ciudad de Viña del Mar

3.1 Objetivos de la investigación	41
3.2 Diseño de la Investigación	41
3.3 Diseño de la encuesta	43
3.4 Diseño de la muestra	44
3.5 Tamaño de la muestra	44
3.6 Presentación de los resultados obtenidos	45
3.6.1 Ubicación	46
3.6.2 Cantidad de trabajadores	46
3.6.3 Competidores Existentes	47
3.6.4 Competidores Potenciales	51
3.6.5 Clientes	53
3.6.6 Proveedores	56
3.6.7 Vigilancia tecnológica	58
3.6.8 Vigilancia del entorno	61

Capítulo IV: Análisis de resultados obtenidos en la Investigación de Mercado

4.1 Enfoque I: Vigilancia de la Competencia	63
4.1.1 Competidores Existentes	63
4.1.2 Competidores Potenciales	64
4.2 Enfoque II: Vigilancia Comercial	65
4.2.1 Clientes	65
4.2.2 Proveedores	65
4.3 Enfoque III: Vigilancia Tecnológica	66

4.4 Enfoque IV: Vigilancia del Entorno	67
4.5 Conclusiones Generales	68
Bibliografía	71
Anexos	73

Resumen

Debido a la globalización en la que nos encontramos actualmente, es que la información y los canales de acceso a ésta se van multiplicando a grandes pasos día a día, por lo que, este trabajo buscó identificar las falencias que puedan tener las Pymes de la comuna de Viña del Mar con respecto al uso de la información con la que cuentan día a día, para lo cual se propuso un Sistema de Vigilancia Estratégica que buscó identificar estas posibles falencias y además poder utilizarlas a favor de las Pymes de Viña del Mar, utilizando un estudio de mercado que buscó detectar aquellas falencias y en base a éste, proponer a grandes rasgos, cual debiese ser el enfoque de vigilancia que podrían utilizar las Pymes, dependiendo del nivel de conocimiento con el que cuentan de cada enfoque.

Abstract

Due to globalization in which we currently are, is that the information and channels of access to it are multiplied every day, considering that, this paper seeks to identify weaknesses that Viña del Mar's Pymes using of the information we have every day, for this purposes a Strategic Surveillance System is proposed that seeks to identify these potential weaknesses and also use then for Viña del Mar's Pymes, using a market study that seeks to identify those weaknesses and based on this, propose, which should to be the focus of surveillance that Pymes could use, depending on the level of knowledge we have of each approach.

Capítulo I: Marco Teórico

Introducción

El objetivo de esta investigación es proponer un Sistema de Vigilancia Estratégica para las Pymes de la ciudad de Viña del Mar. Pero debido a que el Sistema propuesto debe ser totalmente personalizado para cada organización, es por lo que, la propuesta solo llegará hasta el punto de la investigación de mercado para determinar a grandes rasgos las necesidades de información de las Pymes de Viña del Mar.

Para lo cual la investigación se desarrollara en cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: Capítulo en el cual se dan las razones del porque se propone este tipo de Sistema de Vigilancia Estratégica, basándose en el gran aumento tanto de canales como de información a los cuales se tiene acceso.

Capítulo II: Capítulo en el cual se propone un Sistema de Vigilancia Estratégica.

Capítulo III: Capítulo en el cual se desarrollara una investigación de mercado, para determinar a grandes rasgos las necesidades de investigación de las Pymes de Viña del Mar, además de presentar los resultados obtenidos.

Capítulo IV: Capítulo en el cual se analizarán los resultados obtenidos en la investigación de mercados, además de proponer los enfoques de investigación estratégica basándose en los resultados de la investigación.

1.1 La infoxicación

El término infoxicación¹ fue utilizado por primera vez por el autor español Alfons Cornellá. La infoxicación está definida como ² “la incapacidad de análisis eficiente de un flujo de información elevado”. Se trata de un problema que va en aumento día a día, debido a la creciente globalización, con la cual es cada vez más sencilla la creación y divulgación de contenidos, por lo cual cada día se hace más complicado el estar al día con la información, debido al gran volumen y velocidad de circulación de la nueva información. Hay que tener en cuenta que la generación de información digital aumentó a un ritmo anual del 30% desde el año 1999³ al 2002, pero en la transición entre el año 2008 y 2009 el aumento de información digital fue de un 62%, por lo cual se puede concluir que cada vez aumentará a un ritmo más acelerado, tanto así que la proyección de información generada se multiplicara por 44 entre los años 2009 y 2020. Cabe destacar el gran costo que significa para las grandes organizaciones el manejar tal cantidad de información, cuando estas son a nivel mundial, ya sea en almacenamiento de la información o en el tratamiento de la misma.

¹ CORNELLÁ. Alfons. Cómo sobrevivir a la infoxicación, www.infonomia.com , 1999-2000

² Definición según Fondeú. www.fondeu.es/recomendaciones-l-infoxicacion-neologismo-adecuado-en-espanol-1279.html

³ Lyman, Peter y Varian Hal. Informe realizado para la Universidad de Berkeley. California

1.2 Como afecta la infoxicación a las Pymes⁴ en Chile

Antes de saber cómo afecta la infoxicación a las Pymes en Chile, se debe tener en claro que es una Pyme, como se clasifican, además de saber la importancia que tiene este tipo de organizaciones para la economía del país.

Cabe destacar que la clasificación de las empresas en Chile⁵ es de la siguiente manera:

- Microempresas: se considera como microempresa a toda entidad que ejerce alguna actividad económica de forma regular, ya sea de forma artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a UF 2.400.
- Pequeñas y medianas empresas (PYMES):
 - Se considera como pequeña empresa a toda entidad que realice ventas anuales entre UF 2.400 y UF 25.000.
 - Se considera como mediana empresa a toda entidad que realice ventas anuales mayores que UF 25.000 pero menores que UF 100.000.
 - Grandes contribuyentes: se considera como gran contribuyente a todos aquellos que tengan ingresos o ventas anuales iguales o superiores a 360.000 UTM en todos y cada uno de los últimos 3 años comerciales.⁶

También pueden ser clasificadas por la cantidad de trabajadores ocupados con los que cuenta la Pyme. En este caso se clasifican⁷ así:

⁴ Pymes, acrónimo de pequeñas y medianas empresas.

⁵ Según el Servicio de impuestos internos.

⁶ Cumpliendo este o algún otro requisito especificado en http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/grandes_contribuyentes.htm

- Se consideran como pequeñas empresas aquellas que ocupan entre 10 y 49 trabajadores.
- Se consideran como empresas medianas aquellas que ocupan entre 50 y 199 trabajadores.

En Chile el número de empresas consideradas Pymes formales al año 2011⁸ es de 184.883, de las cuales el 87% se encuentra en la clasificación de pequeñas empresas y el otro 13% se encuentra en la clasificación de medianas.

En cuanto a la generación de empleo por parte de las Pymes en Chile esta es del 38% del empleo total, del cual el 59% es generado por la pequeña empresa⁹.

El nivel de remuneración promedio por trabajador en la Pyme es equivalente a 1,7 ingresos mínimos mensuales¹⁰, en los cuales el género masculino cuenta con un mayor ingreso promediando 1,8 ingresos mínimos mensuales, en cambio el género femenino solo promedia 1,6 ingresos mínimos mensuales.

Referente al aporte económico que realizan las Pymes, se puede ver la distribución regional de las ventas, esta referente a las ventas que realizaron las Pymes el año 2006 que fue de \$20.659.217 millones¹¹, además de la comparación que se hace en cuanto al PIB regional, siendo también relacionado con el

⁷ Clasificación según INE.

⁸ Según SII estadísticas empresas <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>

⁹ Según estudio INE, Primera encuesta anual de pequeñas y medianas empresas, año 2006.

¹⁰ Promedio anual del ingreso mínimo al año 2006 era de 131.250 pesos.

¹¹ Según estudio INE, Pymes un pilar de la economía nacional, año 2008.

porcentaje regional de empleo que generan las Pymes. Todo esto resumido en la siguiente tabla:

	Ventas Pyme	Ocupados Pyme	PIBR 2006
Total	100	100	100
I de Tarapacá, XV Arica y Parinacota	7,8	7,3	3,9
II de Antofagasta	7,0	6,2	7,2
III de Calama	4,2	7,5	1,9
IV de Coquimbo	6,2	6,2	2,4
V de Valparaíso	8,9	9,1	9,0
VI de O'Higgins	5,6	6,2	4,1
VII del Maule	6,8	7,1	4,0
VIII del Bío Bío	9,1	9,5	10,4
IX de la Araucanía	6,4	7,1	2,6
X de los Lago y XIV de los Ríos	8,1	7,5	4,9
XI de Aysén	3,2	3,0	0,7
XII Magallanes y Antártica	5,0	5,0	1,7
Metropolitana de Santiago	21,7	18,3	47,0

Fuente: INE, Primera Encuesta Anual de las Pequeñas y Medianas Empresas. Año 2006. PIBR: Banco Central de Chile, Producto Interno bruto por región a precios constantes, 2003-2006. La participación de las regiones en el PIB se refiere al PIB Regionalizado

Entonces al saber la importancia de estas empresas y enfocado en el aumento constante de uso de tecnologías en las Pymes de Chile, al analizar los resultados obtenidos por la Segunda Encuesta de Acceso y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en empresas de Chile¹² se puede obtener una cantidad aproximada de cuántas de estas Pymes tienen acceso a la gran cantidad de información digital que existe hoy en día a nivel mundial. Información que se refleja en el siguiente cuadro:

Infraestructura básica de las Tecnologías de Información en las Pymes¹³

Infraestructura básica	Año 2002		Año 2006	
	% del total de Pymes	% del total de Pymes con computador	% del total de Pymes	% del total de Pymes con computador
Con computador	62,7		74,2	
Sin conexión a internet	20,9	33,3	8,2	11,1
Con conexión a internet	41,8	66,7	66,0	88,9
Sin computador	37,3		25,8	

Fuente: Subsecretaría de Economía, Encuesta acceso y uso de TIC's en empresas 2002 y 2006.

¹² Encuesta realizada por la Subsecretaría de Economía de Chile, Año 2006.

¹³ Universo de la muestra 107608 organizaciones, correspondiendo 101036 a la clasificación de Pymes según el SII.

Basado en los datos obtenidos en la encuesta, se puede observar que entre el año 2002 y 2006 hubo un aumento del 11,5% en cuanto al uso de computadores por parte de las Pymes. Además de haber aumentado en un 22,2% las conexiones a internet dentro de las Pymes que contaban con computadores dentro de su organización.

Entre los años 2002-2006 hubo también una gran evolución en cuanto a Infraestructura TIC´s en las Pymes, que se resume en el siguiente cuadro:

	2002	2006
Indicadores de acceso a PCs		
Parque de PCs en las PYMEs	305.130	507.130
Porcentaje de PCs de menos de dos años de uso respecto al total de PCs	40,8	48,3
Promedio de PCs por organizaciones que cuentan con computador	6,4	6,7
Tasa de Penetración de PCs	62,7	74,2
Número de trabajadores por PCs	5,6	2
Porcentaje de empresas con conexión de red local respecto a empresas con PCs	41,3	66,6
Indicadores de acceso a internet		
Conexión a Internet		
Porcentaje de empresas PYMEs que se conecta dentro o fuera de la empresa	46,9	73,8
Tiene conexión en la empresa	41,8	66
Se conecta fuera de la empresa	5,1	7,8
No tiene conexión a internet en la empresa y no se conecta afuera	53,1	26,2

Fuente: Subsecretaría de Economía, Encuesta acceso y uso de TIC´s en empresas 2002 y 2006.

Del cuadro se pueden obtener variadas conclusiones, como el gran aumento del parque de PCs en las Pymes que fue casi de un 70%, como también la gran disminución de trabajadores por PCs que disminuyó casi un 180%, entonces se puede deducir que ya en esos años las Pymes se daban cuenta de la gran ayuda e importancia que era contar con infraestructura TIC´s.

Al contar con infraestructura TIC's dentro de la organización, ya se había logrado anticipar a algo totalmente necesario en los tiempos de hoy, pero de igual manera esto conlleva a otra serie de interrogantes, debido a que ya se contaba con las herramientas principales para tener acceso a la información, pero eso hoy en día es solo una necesidad básica que deben cumplir las organizaciones. Por lo tanto como ya se cuenta con el acceso a la información se hace necesario saber el cómo manejar esta misma, debido a que se tiene que ser capaz de separar entre información valiosa e información que no sirve para la organización, debido a que si no se realiza este simple proceso se incurre en costos extras para la organización tanto monetarios como de oportunidad.

1.2.1 Porque fracasan las Pymes en Chile

En Chile, el número de Pymes que salen e ingresan al mercado es similar al número de países tanto desarrollados como en desarrollo. Muchas de las Pymes que salen del mercado están en la prueba de ensayo y error, además de estar constantemente en aprendizaje. Las que logran aprender y además son eficientes, son las que sobreviven y crecen en el mercado, las que no, salen del mercado.

Es normal que las Pymes cuenten con una tasa más alta en cuanto a fracasos, esto es debido que para llegar a ser una gran empresa es consecuencia y no causa de haber aprendido.

Dentro de los principales factores de fracaso en las Pymes, está enfocado en la capacidad de gestión de los responsables, así se pueden agrupar las causas del fracaso en las Pymes en cinco grandes grupos¹⁴:

- Problemas para vender
- Problemas para producir y operar
- Problemas para controlar
- Problemas de planificación
- Problemas de gestión

Pero se tiende a pensar o creer que solo las Pymes se pueden ver afectadas al no poder reconocer que información es importante para la misma, pero todo esto se puede reflejar en el caso de Blockbuster y Netflix, que son la contraparte entre una historia de éxito y una de fracaso¹⁵.

Blockbuster una de las principales empresa de arriendo de películas de Estados Unidos, con más de 8000 tiendas repartidas a través del mundo, nunca se pensó que una empresa tan grande podría verse afectada por el rápido desarrollo de la tecnología, es así como en el año 2000 tuvo la oportunidad de comprar Netflix, un videoclub como una plataforma de video online creada en 1997 por creada por Reed Hastings y Marc Adolph en Estados Unidos, la cual en ese momento estaba evaluada en 50 millones de dólares, pero al estar tan confiados debido a su gran participación de mercado, es que no se llevó a cabo tal transacción. En ese entonces no se realizó una adecuada investigación con la

¹⁴ Síntesis elaborada por Conamype. www.conamype.gob.sv

¹⁵ Arévalo, Henry. Netflix el fracaso de Blockbuster. <http://www.alertageek.com>

información que el mercado les podía estar entregando, pero no tuvieron visión de futuro, ya que hoy en día, Netflix está avaluado en bolsa en \$8500 millones de dólares, y aunque Blockbuster trato de revertir la situación, creando nuevas estrategias, eliminando costos a los clientes (tales como los de atraso en la entrega de películas). Pero, fue tal la satisfacción que le dio Netflix al mercado, que con más de 25 millones de usuarios a nivel mundial, lidera su mercado, entregando a este un catálogo de más de 100.000 productos.

Por lo tanto, no solo basta con tener la información almacenada, que es tan o más importante el saber cómo gestionar la información, y al mismo tiempo conocer que información es realmente relevante para la toma de decisiones en la organización.

Es por ello que se hace casi imprescindible contar dentro de la organización con algún método que ayude a la correcta gestión de la información con la que se cuenta

1.3 Método para la correcta Gestión de la Información

1.3.1 Vigilancia Estratégica

La Vigilancia Estratégica se define como “una herramienta que permite reducir el riesgo de la toma de decisiones, tratando de anticipar los cambios y amenazas de su entorno y a su vez tratar de identificar y aprovechar las oportunidades que puedan surgir”. Aunque también Silvia Castro¹⁶ lo define como “un conjunto de acciones dirigidas a la captura, el análisis, la difusión y la exploración de la información útil para la supervivencia y el crecimiento de la empresa”.

Un sistema de vigilancia estratégica persigue dos objetivos fundamentales:

- ✓ Vigilar el entorno:
 - Buscar información pertinente
 - Recopilar la información útil para la empresa
 - Analizar la información recopilada

- ✓ Aprovechar la información:
 - Distribuir y utilizar la información
 - Tomar decisiones estratégicas
 - Adaptar la organización a los cambios detectados

¹⁶CASTRO, Silvia. Construir Navarra nº18, Agosto 2008. Vigilancia Estratégica: Ahora es el momento

La vigilancia estratégica debe ser un Sistema organizado integrado en los procedimientos y actividades cotidianas de la organización. Este sistema debe ser estructurado mediante el uso de alguna metodología que permita su seguimiento continuo, además se debe adaptar al entorno y cultura de la organización. Cabe destacar que la Vigilancia Estratégica debe estar focalizada, es decir enfocada en determinados aspectos de la empresa y su entorno.

1.3.1.1 Tipos de Vigilancia

Según Michael Porter¹⁷ la vigilancia del entorno se debe realizar estudiando los cinco factores determinantes de la competitividad de una organización, los cuales son:

- Los clientes
- Los proveedores
- Los potenciales entrantes al mercado
- Productos sustitutivos
- Competidores de la industria

Por lo cual la empresa puede comenzar a clasificar su vigilancia estratégica en cuatro puntos¹⁸:

¹⁷ PORTER. Michael. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima octava reimpresión. México 2008. 20p.

¹⁸ Según Castro. Silvia. Guía práctica vigilancia estratégica. 11p.

a) Vigilancia Competitiva: trata de información sobre competidores actuales, potenciales de la organización y de aquellos competidores con productos sustitutivos.

b) Vigilancia Comercial: estudia los datos sobre los clientes y proveedores, los aspectos que se deben vigilar son:

- Mercados, clientes (evolución de sus necesidades, solvencia de clientes, estudios de mercado), proveedores (oferta de nuevos productos, estrategias.), mano de obra, etc.

c) Vigilancia Tecnológica: estudia las tecnologías existentes, las emergentes o las que acaban de aparecer, que puedan influir en las estrategias o procesos de la organización. Los aspectos tecnológicos que son necesarios vigilar son:

- Avances científicos y técnicos, productos y servicios, procesos de fabricación, tecnologías y sistemas de información, etc.

d) Vigilancia del entorno: se preocupa de aquellos sucesos exteriores que puedan influir en el futuro, en distintas áreas, tales como sociología, política, medioambiente, leyes, etc. Los aspectos que son necesario vigilar son:

- Legislación y normativa, medioambiente y la evolución de su cuidado, cultura, política, sociología, economía, etc.

Entonces, el término de Vigilancia estratégica es el que contiene los diferentes tipos de vigilancia que son necesario realizar dentro de una organización.



1.3.1.2 Resultados que persigue la Vigilancia Estratégica

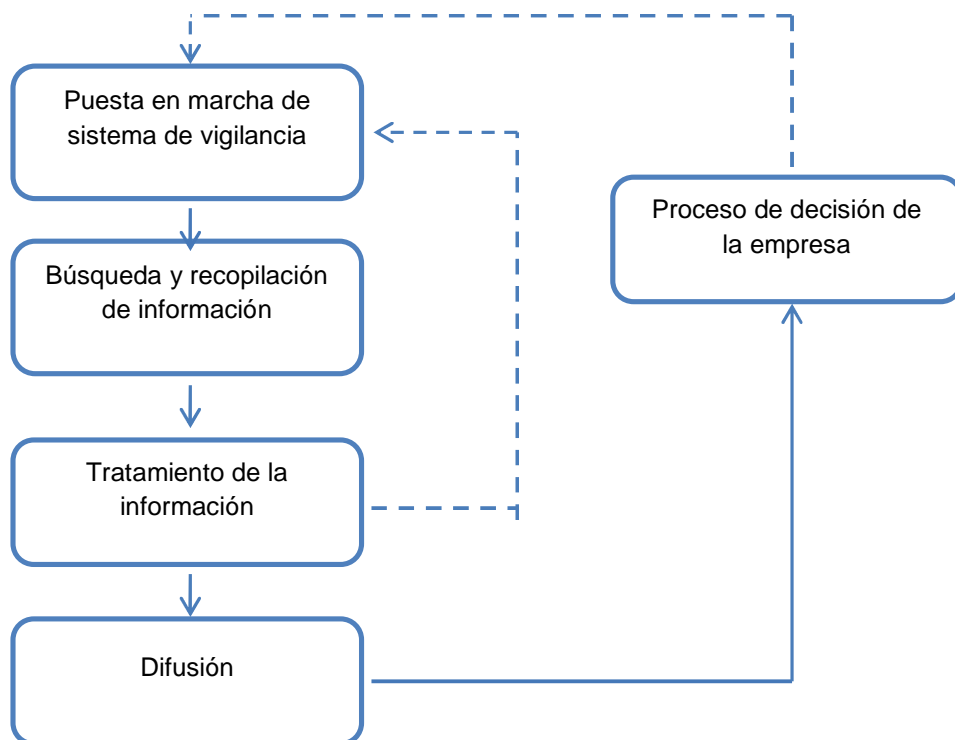
Los resultados que desea alcanzar la Vigilancia Estratégica se pueden clasificar en:

- Anticipar: descubrir proactivamente los cambios del entorno que afectaran a la organización.
- Minimizar riesgos: descubrir nuevas amenazas para la organización que provengan del entorno, ya sea en base a nuevos productos, leyes,

competidores. Además de estar mejor preparado al tomar decisiones, en cuanto a nuevas tecnologías, proveedores.

- Comparar: reconocer fortalezas y debilidades, en comparación a la competencia y a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Innovar: detectar oportunidades de innovación y/o mejora en el mercado.
- Cooperar: detectar oportunidades de cooperar y encontrar los socios más indicados.

1.3.1.3 El proceso de Vigilancia Estratégica¹⁹



Fuente: Guía práctica vigilancia estratégica

¹⁹ Según Castro. Silvia. Guía práctica vigilancia estratégica 14p.

II Capitulo: Propuesta de un Sistema de Vigilancia Estratégica

2.1 Método propuesto para la implementación de un Sistema de Vigilancia

Estratégica

El sistema de vigilancia estratégica propuesto debe ser sistemático, para que así sea posible una explotación constante de información que afecte tanto externa como internamente a la organización.

Cabe destacar que ningún tipo de vigilancia de una organización será igual a otra, debido a que cada cual debe estar enfocada tanto a la estrategia como a la cultura de cada organización.

La cultura empresarial se puede definir²⁰ como “un sistema de valores, normas de comportamiento, así como formas de actuar y pensar que caracterizan al personal en todos los niveles de la empresa, definiendo así una imagen de la misma”.

La estrategia empresarial define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización, con el fin de lograr una inserción óptima de esta con su entorno.

El proceso de vigilancia estratégica se puede dividir en dos grupos:

- Primer grupo de captación y organización de la información.
 - Análisis de las necesidades

²⁰ Según García Echavarría, S. Pumpin, C. Cultura empresarial. P20.

- Captación de la información
- Segundo grupo de generación de inteligencia para la toma de decisiones.
 - Analizar, procesar y valorizar la información.
 - Transmisión de los resultados
 - Utilizar la información o toma de decisiones.

2.2 Etapas de implantación de un Sistema de Vigilancia Estratégica

2.2.1 Identificar necesidades de la organización para así identificar los factores críticos de vigilancia.

Una organización nunca podrá saber toda la información, por lo cual es necesario identificar lo que es realmente relevante para el funcionamiento, que es importante para la toma de decisiones dentro de la organización. Al tener una información más específica de las necesidades de la organización, será más simple orientar las fases de recopilación y tratamiento de la información. Para tener una idea de en qué dimensiones se debe centrar el sistema de vigilancia estratégica se pueden relacionar una serie de preguntas, para así poder identificar los factores críticos de vigilancia para la organización:

- Vigilancia de la competencia: esta implica un análisis y seguimiento de los competidores actuales, competidores potenciales y posibles sustitutos. Para

identificar si la organización necesita vigilar este segmento se deben plantear las siguientes interrogantes:

- Competidores existentes:
 - ✓ ¿Cuáles son los competidores directos de la organización?
 - ✓ ¿La organización es una empresa de referencia en el sector?
 - ✓ ¿Puede describir con un adjetivo a sus competidores directos?
 - ✓ ¿Se compite contra grandes grupos empresariales?
 - ✓ ¿El producto entregado es igual al de la competencia? ¿En qué se diferencian?
 - ✓ ¿Se siente preocupado por la competencia?
 - ✓ ¿Conoce la estrategia que está utilizando la competencia?
 - ✓ ¿Algún competidor directo ha aplicado alguna estrategia que provoque una reacción en la relación que se tiene con los clientes? (disminución de precios, aumento de publicidad, etc.)
 - ✓ ¿Conoce como está distribuida la cuota de mercado?
 - ✓ ¿Cree usted que cuentan con una diferenciación por producto?

- Competidores potenciales:
 - ✓ ¿Considera que los posibles nuevos competidores deberán invertir mucho tiempo en el desarrollo de su producto para ingresar al mercado?
 - ✓ ¿Cree que deberán invertir mucho capital?
 - ✓ Sus posibles competidores ¿Deberían crear un producto parecido o uno totalmente diferenciado?

- ✓ ¿Podrían tener accesos a sus canales de distribución?

Obteniendo esta información, se podrá determinar si la organización tiene conocimiento de sus competidores, tanto de los actuales como de los potenciales competidores, y dependiendo del grado de conocimiento que se tenga de estos se debe decidir si se enfoca el proceso de vigilancia estratégica enfocándose en la vigilancia de la competencia.

➤ Vigilancia Comercial: Esta enfoca su atención tanto a clientes como a proveedores de la organización. Para identificar si la organización debe realizar vigilancia comercial se puede plantear las siguientes interrogantes:

- Clientes

- ✓ ¿Conoce en que se basa el cliente a la hora de elegir el producto o servicio que le ofrece la organización?
- ✓ ¿Considera que el cliente le es fiel a la organización o cambiaría fácilmente de marca?
- ✓ ¿Los clientes cuentan con el poder de negociación como para lograr disminuir los precios?
- ✓ ¿Los clientes creen que su producto o servicio tiene un valor agregado mayor que el de la competencia?

- Proveedores:
 - ✓ En su mercado, ¿Quién tiene el poder de negociación, la organización o el proveedor?
 - ✓ ¿Es difícil encontrar proveedores?
 - ✓ ¿Alguna vez se ha establecido algún contrato de cooperación con algún proveedor?

La respuesta a la interrogantes planteadas permitirá a la organización tener una idea del poder que poseen tanto sus proveedores como sus clientes, y al mismo tiempo determinar si la organización debe enfocar su proceso de vigilancia estratégica con mayor énfasis en la vigilancia comercial.

➤ Vigilancia Tecnológica: Esta se encuentra enfocada en el seguimiento de los avances del estado de la técnica y principalmente de la tecnología, además de identificar las oportunidades y/o amenazas que estas generan hacia la organización. Para identificar si la organización necesita enfocar su proceso de vigilancia estratégica en este punto se deben plantear las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Pueden existir o aparecer productos sustitutos que reduzcan o que incluso dejen sin mercado a la organización?
- ✓ ¿Tiene conocimiento de las tecnologías que utilizan los competidores tanto directos como potenciales de la organización?

- ✓ ¿Conoce cuál o cuáles son las tecnologías sustitutas que afectan directamente al negocio y que pueden mejorar el producto o servicio entregado por la organización?
- ✓ ¿Tiene conocimiento la organización de las nuevas tecnologías que aparecen frecuentemente en el mercado?

Al responder estas interrogantes se puede concluir el grado de conocimiento que la organización tiene en referencia a las tecnologías del mercado, además de poder identificar la amenaza de productos sustitutos. Dependiendo del grado de conocimiento que se tenga hacia este punto, se puede determinar si es necesario que la organización enfoque su proceso de vigilancia estratégica en el punto de vigilancia tecnológica.

➤ Vigilancia del entorno: Esta se centra principalmente en la observación del conjunto de aspectos legales, sociales, medioambientales y culturales, que configuran el marco de la competencia. Para saber si la organización debe enfocar su proceso de vigilancia estratégica en este punto, se deben plantear las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿La organización se encuentra inserta en un entorno estable a nivel político?

- ✓ ¿La organización tiene conocimientos de las ayudas y/o subvenciones a las que se puede beneficiar?
- ✓ ¿Conoce la normativa medioambiental del entorno en el cual se encuentra inserta?

Al responder esta serie de interrogantes, se puede concluir el grado de conocimiento que tiene la organización hacia el entorno en el cual se encuentra inserta. Además de poder determinar si el proceso de vigilancia estratégica debe poner énfasis en el punto de vigilancia del entorno.

Respondiendo esta serie de preguntas se pueden identificar algunas de las necesidades que tiene la organización, como por ejemplo:

- Comerciales
 - Vigilancia de sectores y segmentos específicos
 - Detección de oportunidades en nuevos mercados
- Tecnológicos
 - Identificación de oportunidades industriales
 - Vigilancia de avances tecnológicos
- Marketing
 - Conocimiento de las tendencias de mercado
 - Conocimiento en mayor profundidad de un competidor

También se debe tener claro qué tipo de información es la que se necesitará para la toma de decisiones, ya que esta puede ser estadística, tecnológica, documental, etc.

2.2.2 Analizar los medios y recursos disponibles

En este segundo paso se enfoca en analizar lo existente en la organización, identificando los medios y recursos disponibles dentro de la organización, que sean aptos de contribuir a recoger, analizar y utilizar la información.

2.2.3 Comprometer a todo el personal de la organización

Todo el personal de la organización debe estar comprometido en la vigilancia estratégica, ya que cada uno de ellos es un elemento en la cadena de información. Pero también considerando a los colaboradores esenciales de la organización, tales como clientes, proveedores, distribuidores, etc.

Cabe mencionar que la recolección de información dentro de la organización debe convertirse en un hábito, y no ser solo una actividad continua.

Para vigilar de forma constante un determinado factor crítico, será necesario destinar recursos y capacidades que permitan organizar de una óptima manera el proceso de vigilancia.

2.2.4 Definir el presupuesto de la Vigilancia Estratégica.

Se debe tener en cuenta tanto el acceso a la información, ya sea si esta es de pago, como: bases de datos, suscripciones a revistas, informes, etc. Así como también el costo del tiempo invertido del personal de la organización en buscar información relevante.

2.2.5 Búsqueda y recolección de información.

Es importante determinar sobre qué aspectos la vigilancia será focalizada, es decir, una empresa no puede pretender vigilar todos los aspectos, ya que por su costo y/o uso de tiempo no es factible. Por lo que se debe decidir los aspectos sobre los cuales resulta indispensable para la organización el estar informado, para que poder manejar la información y lograr anticiparse a cambios que puedan afectar o también beneficiar a la organización.

2.2.6 Identificar fuentes de información relevantes.

La recolección de información debe estar centrada en temas muy concretos y además ser estructurada. Al determinar que información en la que necesita la organización, se deberá buscar donde poder encontrar esa información, lo cual significa determinar las fuentes de información y las palabras claves que permiten encontrar la información necesaria. Cabe destacar que son las fuentes de información las que determinaran a la organización que herramientas debe utilizar y no viceversa.

Los datos en bruto, los cuales son utilizados para obtener información para la organización se dividen en:

o Información de fuente abierta: esta información es conocida también como información blanca, la cual representa la información que se puede encontrar en diferentes fuentes tales como:

- Bases de datos
- Periódicos
- Publicaciones públicas.

Cabe destacar que esta información es de fácil acceso para cualquier organización.

o Información gris: se denomina así, al tipo de información poco convencional que no son editados o que son publicados, pero se distribuyen en canales poco convencionales por lo cual presentan problemas especiales para localizarlos y/o conocerlos.

o Información oscura/espionaje: esta información es la que se recopila de manera ilegal, por lo cual los sistemas de vigilancia estratégica no hacen uso de estas prácticas.

Al analizar las necesidades de la organización, se puede determinar qué aspectos se necesita vigilar, pero las técnicas de gestión de la información y la fuente de las mismas, determinan el cómo captarlas y analizarlas.

De esta manera se pueden identificar tres tipos de información en función de su valor:

- Información difusa: se refiere a datos procesados de manera compleja, lo cual lo hace poco cuantificable, por lo cual es la más difícil de detectar, pero es la que más valor tiene para la organización.
- Información Latente: es información que se encuentra esparcida, la cual no es de compleja ubicación, pero si es complicado unificarla, ya que la mayoría de las veces se encuentra en diversos formatos y fuentes.
- Información del entorno: es información más bien general, de poco valor para la organización, pero que ayuda a identificar la tendencia del entorno.

Además se puede clasificar la información debido a su origen y/o procedencia, las cuales se clasifican en:

- Fuentes de información formales
- Fuentes de información informales

Fuentes de información formales: para que una fuente de información sea determinada como formal, debe cumplir las siguientes características:

- Corresponden a bases de datos
- Cuentan con información estructurada, por lo cual se simplifica el realizar un análisis estadístico.

- Cuentan con información homogeneizada, por lo cual es más simple automatizar su explotación.
- Es necesario realizar comparaciones entre varias fuentes de información.

Las fuentes de información más utilizadas por las organizaciones son las siguientes²¹:

- Datos de empresas
 - ✓ Informes comerciales
 - ✓ Cambios de directivo y/o accionarios
 - ✓ Incidencias de morosidad
 - ✓ Incidencias judiciales
 - ✓ Movimientos de capital
 - ✓ Fusiones y adquisiciones

- Clientes/proveedores
 - ✓ Nuevos potenciales clientes
 - ✓ Nuevos potenciales proveedores

- Datos estadísticos
 - ✓ Importaciones/exportaciones
 - ✓ Datos de la oferta, demanda y consumo

²¹ Según CDE Centro de Vigilancia de Normas y Patentes.

- Noticias y datos de mercado
 - ✓ Prensa nacional e internacional
 - ✓ Prensa sectorial o especializada
 - ✓ Noticias de lanzamiento de nuevos productos
 - ✓ Noticias sobre ferias, seminarios, curso o eventos
 - ✓ Datos de estudios de mercados
 - ✓ Informes sectoriales

- Información tecnología
 - ✓ Libros, revistas y técnicas
 - ✓ Números de proyectos, partners de I+D, resultados
 - ✓ Ofertas y demandas de tecnología
 - ✓ Número de patentes registradas

- Propiedad industrial
 - ✓ Patentes
 - ✓ Numero de marcas similares a las propias
 - ✓ Numero de marcas de la competencia
 - ✓ Numero de dominios web similares a los propios
 - ✓ Numero de dominios web de la competencia

- Oportunidades de negocio
 - ✓ Concursos públicos

- ✓ Pedidos de grandes clientes
- ✓ Pujas online

Fuentes de información informales: Por norma general, son documento primarios, los cuales no están elaborados ni analizados. Es necesario estudiarlos y describirlos para obtener una información clara y concisa. Las usualmente utilizadas por las organizaciones tienen las siguientes características:

- Su origen es principalmente a través de negociaciones con proveedores y/o clientes.
- Estas suelen ser de un alto valor, ya que están directamente relacionadas con el producto y/o servicio y hasta pueden reflejar las estrategias de los competidores.
- Aunque la forma de transmisión de los datos no es la más segura, ya que puede haber errores de interpretación.
- Se debe en lo posible, tratar de validar la información con otras fuentes, que en lo ideal sean formales.
- Se debe tratar de validar la información lo más pronto posible, para evitar pérdida de la misma.

Se deben aprovechar al máximo las redes de contactos de la empresa, ya sea contactos personales con clientes, proveedores y/o colaboradores en general, ya que son de bajo costo y de mucha utilidad.

Pero antes de acceder a todas las fuentes de información necesaria, se debe estar seguro que no se cuenta con la información necesaria dentro de la misma organización. La búsqueda en internet debe formar parte del proceso de búsqueda de información, pero se debe tener en cuenta la importancia de la existencia de la web invisible, que es la que queda fuera del alcance de los motores de búsqueda tradicionales y que ofrecen una gran cantidad de información relevante.

2.2.7 Buscar y recolectar la información.

Se llevará a cabo en función de la fuente de información de donde proceda, además de tratar de automatizar la recolección de información siempre que sea posible. Acá se puede hacer uso de una gran cantidad de software, ya sea una simple hoja de cálculo, o sofisticadas herramientas de análisis de datos.

Lo ideal sería que el Sistema de Vigilancia Estratégica utilice software en cada uno de sus pasos: búsqueda, recolección, categorización, análisis, distribución, almacenamiento y protección. Como por ejemplo los siguientes tipos de programas permiten optimizar el rendimiento de la organización en cuanto a gestión de la información:

- ✓ Programas de vigilancia
- ✓ Programas para el almacenamiento de información
- ✓ Programas para el análisis y tratamiento de información
- ✓ Programas para la difusión de información

2.2.7.1 Como optimizar la Vigilancia Estratégica mediante el uso de internet

Debido a la creciente globalización es que la mayoría de la información es accesible por el internet, por lo cual es necesario conocer que hay muchas herramientas que facilitan el uso del internet como fuente de información, como por ejemplo:

- ✓ Buscadores
- ✓ Directorios
- ✓ Metamotores
- ✓ Agentes inteligentes

2.2.7.2 Como vigilar a competidores y al mercado

Se puede mantener actualizada la información de nuestros competidores y del mercado en general mediante el uso de:

- ✓ Sitios web y documentos de difusión: generalmente los competidores utilizan sus páginas web para mostrar sus estrategias y la actualidad de su organización.
- ✓ Sitios web bursátiles: Nos permiten completar la información con datos y análisis sectoriales actualizados, incluso algunos cuentan con el servicio de alertas a través del correo electrónico cada vez que hay algún cambio en la información.

- ✓ Metabuscadores: Buscan en varios motores simultáneamente, sintetizan las respuestas, eliminan duplicidades y resaltan ciertos resultados.
- ✓ Portales sectoriales: algunos sectores de actividad ofrecen servicios de vigilancia a sus miembros mediante la publicación de resúmenes de prensa, datos sectoriales actualizados, etc.

2.2.7.2.1 Como vigilar a los clientes actuales y potenciales

Se puede mantener actualizada la información los clientes actuales y/o potenciales de la organización mediante el uso de:

- ✓ Sitios web y documentos de difusión
- ✓ Comunidades y sitios de opinión

2.2.7.2.2 Como controlar la imagen de la organización

Esto puede ser mediante el uso de motores de búsqueda, ya que así la organización tiene la posibilidad de saber lo que se escribe sobre ella en internet, además de saber en qué sitios de internet la citan.

2.2.8 El tratamiento de la información

Una vez que ya se ha recolectado toda la información necesaria, esta se debe procesar para transformarla en conocimiento, para que así sea de real

utilidad para la organización. Comúnmente solo se le podrá dar un sentido a la información recopilada mediante el uso de la experiencia, para que así esta sea un real apoyo. El principal objetivo del análisis de información, es la obtención de resultados de esta, para que así estos puedan ser utilizados en la toma de decisiones de la organización.

Para que esta sea adecuadamente analizada, dependerá de:

- Del volumen de la información a analizar
- Del contenido o naturaleza de la información
- Del formato y estructura de la información

2.2.8.1 Opciones en el tratamiento de la información

Cabe destacar la diferencia entre el vigilante, que es quien recopila la información y el tratante, que es quien realiza sobre ella una serie de operaciones importantes, tales como: clasificar, validar, evaluar y analizar.

Se puede recurrir a expertos internos, pero es necesario que cuenten con experiencia en el tema a tratar, además de tener un completo dominio del idioma inglés, ya que la mayoría de la información se encuentra en aquel idioma.

También se puede recurrir a expertos externos, estos pueden ser consultores especializados, centros tecnológicos, etc.

El análisis de la información es uno de los pasos más importantes en el proceso de vigilancia, debido a que este debe proporcionar la información relevante para la toma de decisiones, ya que las personas que aquella función necesita información valiosa y no un gran volumen de información sin analizar.

Por lo cual, si se decide recurrir a expertos internos en el análisis de la información, es necesario determinar las herramientas a utilizar en el proceso.

Entre las diferentes opciones de herramientas, unas que pueden ser útiles para los procesos de vigilancia estratégica son:

- Minería de datos²²: mecanismo de explotación, consistente en la búsqueda de información valiosa en grandes cantidades de datos, el cual trabaja a nivel del conocimiento con el fin de descubrir patrones, relaciones, reglas, asociaciones e incluso excepciones, todo esto en beneficio con la toma de decisiones tácticas y estratégicas.
- Análisis estadísticos: esta técnica permite la comparación e interpretación de datos.
- Bibliometría²³: estudia los aspectos cuantitativos de la producción, diseminación y uso de la información registrada, con la cual desarrolla modelos, que a su vez son útiles para el desarrollo de pronóstico y toma de decisiones. Además permite detectar relaciones entre las diferentes líneas

²² <http://www.slideshare.net/janettejf/mineria-de-datos-3582262>

²³ Infometría, bibliometría y cienciometría: aspectos teóricos-prácticos.

de trabajo y/o entre empresas. Al ser esta una técnica compleja, es recomendable que sea subcontratada a especialistas.

- **Cienciometría:** estudia los aspectos referentes a la explotación de datos científicos y tecnológicos. Su beneficio se genera al poder estudiar la incidencia que tiene el número de patentes que se publican sobre un determinado enfoque y que empresas están directamente relacionadas con estas patentes.
- **Ingeniería inversa:** se centra en la toma de un producto o servicio existente y determinar su funcionamiento, componentes y como llegar a lograr el producto o servicio, además de determinar si es posible mejorar el mismo. Entonces los resultados de esta puede aportar información relevante para el sistema de vigilancia.

Entonces se puede dividir en análisis de información en dos fases:

- ✓ Validación de la información
- ✓ Uso de la información para producir conocimiento

2.2.9 La validación de la información

Consiste principalmente en comprobar la congruencia, veracidad y/o fiabilidad de la información. La información es congruente cuando concuerda con las necesidades de información planteadas anteriormente, para comprobar la veracidad y fiabilidad de la información se debe:

- ✓ Identificar la fuente productora
- ✓ Confirmar los métodos de cálculo de datos
- ✓ Buscar en distintas fuentes para contrastar la información
- ✓ Cruzar la información con expertos externos

2.2.10 Transformar la información bruta en conocimiento

En este paso la información bruta es tratada para producir información utilizable por la organización, entonces cuando la información recopilada sea validada, será que los expertos, externos o internos, quienes le darán un sentido a la información. Para que luego, esta sea puesta en contexto, analizando así a través de su conocimiento y experiencia el valor de la información recopilada.

Entonces así se podrá interpretar la información, construir escenarios, proponer cambios, y reorientar la estrategia de la organización.

2.2.11 Difusión y protección de la información

Uno de los objetivos de la Vigilancia Estratégica es la difusión de la información al interior de la organización, ya que es necesario que se facilite la información adecuada para la persona indicada, para que así esta pueda tomar la mejor decisión. Además de crear una política de comunicación para la organización, la cual debe ser totalmente respetada.

2.2.11.1 Formato de la información

Para poder iniciar la difusión de la información es necesario poder establecer un plan de comunicación relacionado con la vigilancia estratégica el cual estará enfocado en:

- ✓ ¿Qué información será comunicada?
- ✓ ¿A quién se le comunicara la información?
- ✓ ¿Cómo? ¿En qué formato? ¿Por qué medio?
- ✓ ¿Con que frecuencia?

Para definir el medio de difusión de la información, se cuenta con muchos programas informáticos que pueden cumplir satisfactoriamente aquella función:

- ✓ Correo electrónico
- ✓ Intranet de la organización
- ✓ Soportes multimedia

Es importante no omitir el lugar donde se almacenara la información, ya que es de suma importancia conocer los medios con que la organización cuenta, para que así pueda asegurar la correcta conservación de los datos e informaciones relevantes. El almacenamiento es necesario para:

- ✓ Acumular los datos que serán analizados en las fases de tratamiento
- ✓ Conservar los conocimientos adquiridos a través de la vigilancia
- ✓ Conservar el histórico de la organización

2.2.11.2 Difusión de la información

Muchas veces la información que se necesita se encuentra dentro de la misma organización, por lo cual es de vital importancia proveer mecanismos para que circule la información, así como también, el fomentar una cultura de intercambio de información. Para llevar a cabo esto, existen sencillas herramientas que pueden fomentar lo antes descrito, ya sea mediante boletines de empresa, periódicos internos, foros de discusión, así como también fomentar el uso del intranet de la organización para introducir y gestionar toda esta información.

2.2.11.3 Protección de la información

Al ser la información uno de los recursos más valiosos de la organización, es que la protección de esta se transforma en una acción fundamental, ya que puede ser utilizada también por competidores directos. Es por esto que es necesario que la organización defina políticas de seguridad para sus sistemas de información.

Entonces es necesario poner en marcha sistemas de seguridad o de protección de datos, para así poder reducir riesgos de filtración de información. Estos deben ser evaluados y actualizados constantemente para que así, se logre proteger a la organización de nuevas amenazas.

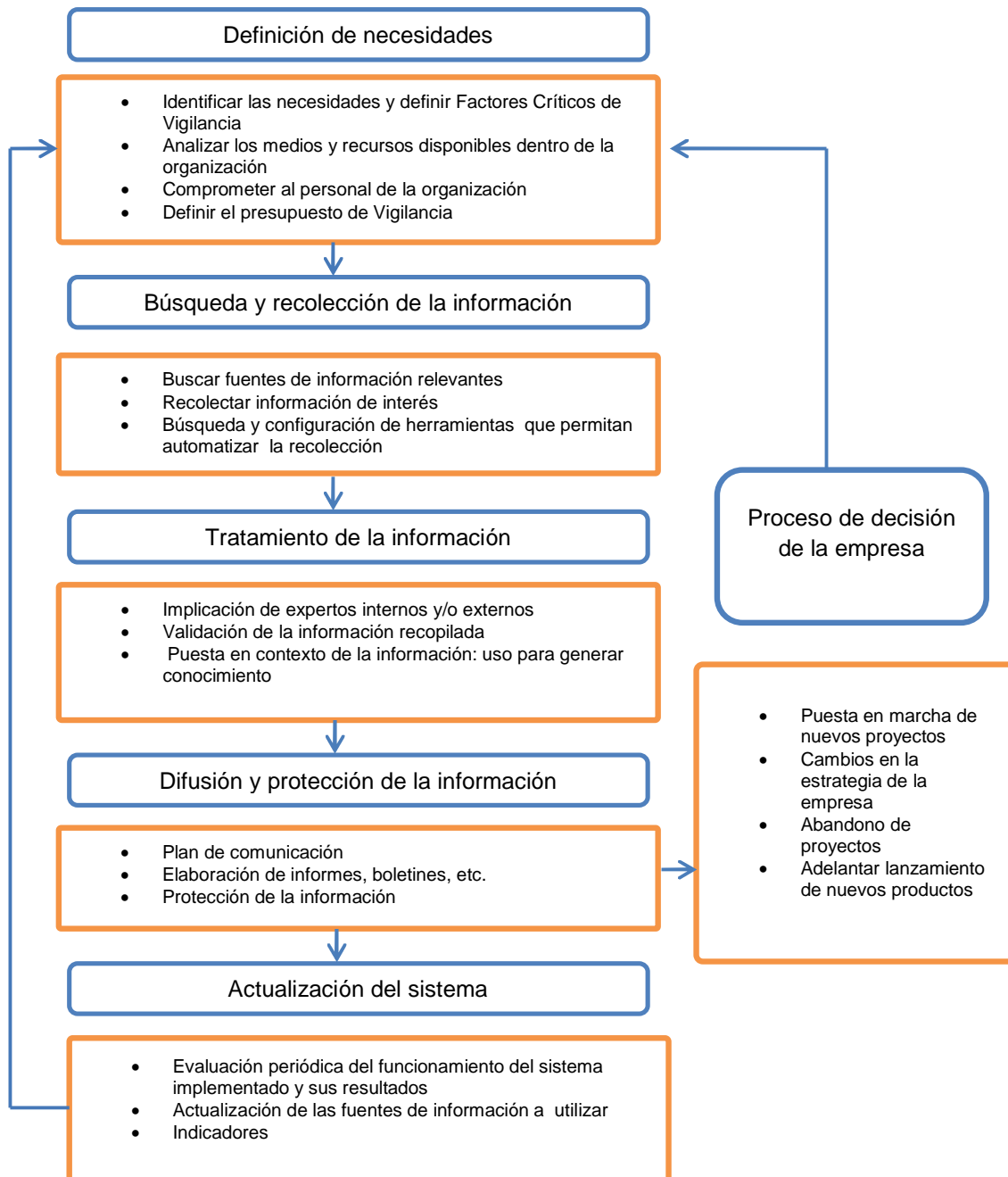
2.2.12 Proceso de decisión de la empresa

En esta etapa es donde finaliza el proceso de vigilancia estratégica, en el cual se debe tomar una decisión o determinación entre varias posibilidades. Comúnmente las organizaciones se enfrentan a situaciones en las cuales se debe tomar una decisión. Este proceso de vigilancia se torna fundamental a la hora de tomar aquellas decisiones basando estas en la información recopilada y centrada en las especificaciones requeridas por la organización.

En esta fase además de la toma de decisiones se deben valorar otros aspectos, que serán necesarios para la retroalimentación del sistema:

- Evaluar si las necesidades de información requeridas han quedado satisfechas.
- Abordar nuevos requerimientos de información, o cubrir los ya existentes en caso de no haber cubierto la totalidad de requerimientos anteriores.
- Evaluar y mejorar los canales de distribución.
- Analizar fuentes de información utilizadas y buscar fuentes que puedan ser de utilidad para la organización y que esta no ha explotado aún.
- Evaluación y revisión de los métodos de análisis utilizados.

2.2.13 Esquema General de un Sistema de Vigilancia Estratégica²⁴



²⁴ Según Castro. Silvia. Guía práctica vigilancia estratégica. 36p

Capítulo III: Estudio de Mercado en Pymes de la Ciudad de Viña del Mar

3.1. Objetivos de la investigación

Esta investigación tiene como objetivo determinar si las Pymes en la comuna de Viña del Mar cuentan con la necesidad de implementar un sistema de vigilancia estratégica, determinando el grado de conocimiento sobre el mercado en el cual se encuentran insertas. Se analizará que grado de información tienen sobre las áreas de clientes, proveedores, competidores y posibles sustitutos, además de determinar cómo utilizan la información de cada área y si la información es relevante a la hora de tomar decisiones estratégicas para la organización. También se podrá detectar las áreas en las cuales más comúnmente tienen falencias en cuanto a información, o sea en las áreas que más se deberían enfocar los sistemas a implementar.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación será realizada a través de una encuesta dirigida a gerentes generales y/o administradores de pequeñas y medianas empresas, enfocando el campo de estudio a empresas que se encuentren dentro de la V región, específicamente en la comuna de Viña del Mar.

La encuesta se distribuirá en 4 enfoques:

- Enfoque I : Vigilancia de la competencia
- Enfoque II: Vigilancia comercial
- Enfoque III: Vigilancia tecnológica
- Enfoque IV: Vigilancia del entorno

El primer enfoque busca determinar a la organización el grado de conocimiento que tiene principalmente sobre cuatro puntos:

- Saber que influencia tiene la organización en el sector, si es líder o seguidor.
- El grado de conocimiento que tienen acerca de sus competidores tanto directos como indirectos
- Saber si los competidores efectivamente son una amenaza para el funcionamiento de la organización
- El grado de barreras de entrada tiene el mercado en el cual está inserta la organización

El segundo enfoque busca determinar el grado de conocimiento cuenta la organización sobre:

- La fidelidad de los clientes
- Determinar si el cliente prefiere precio o producto

- Poder de negociación con el que cuentan los proveedores tanto de la organización como del sector.

El tercer enfoque se basa en determinar principalmente el grado de conocimiento acerca de las tecnologías aplicables al sector y además saber si estas presentan una real amenaza para la organización.

El cuarto enfoque se basa principalmente en determinar el grado de conocimiento que tiene la organización sobre su entorno, cambios que puedan afectar directa e indirectamente a la organización.

Una vez determinados los grados de conocimiento, se podrá identificar que enfoque o que enfoques se le tendrá que dar al sistema de vigilancia estratégica, esto dependerá de cada organización y los objetivos estratégicos que tenga cada una de estas.

3.3. Diseño de la encuesta

Las preguntas propuestas darán a la organización una referencia sobre el grado de conocimiento con que cuentan acerca de cada uno de las dimensiones en las cuales se encuentran inmersas y así poder determinar el enfoque o enfoques que se le dará al sistema de vigilancia estratégica, el diseño de la encuesta se encuentra en el **anexo 1**.

3.4. Diseño de la muestra

La población en la cual se enfocara esta investigación, está determinada por las pequeñas y medianas empresas ubicadas en ciudad de Viña del Mar, en la cual existe la cantidad de 3873 Pymes²⁵.

La técnica de muestreo que será utilizada en esta investigación será la de muestreo no probabilístico, debido a que la encuesta dirigida específicamente a las organizaciones que clasifican dentro del rango de pyme y, además pertenezcan a la comuna de Viña del Mar.

Al no existir una determinada fórmula para el cálculo de la muestra no probabilística, es que será utilizada la fórmula para muestras probabilísticas. Debido a que está determinada la cantidad de Pymes, es que se utilizara la fórmula para muestras probabilísticas de poblaciones finitas.

3.5 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra necesario, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 + (N - 1) + z^2 * p * q)}$$

²⁵ Según el Sii, al año 2011.

Dónde:

N: Tamaño de la muestra. Representa el tamaño de la población o universo. En este caso corresponde a la cantidad de 3873 Pymes, existentes en la comuna de Viña del Mar.

Z: Representa el nivel de confianza. Se recomienda utilizar un nivel de confianza entre un 90% y 99%. En este estudio se utilizará un nivel de confianza del 90%, significando que existe un 10% de margen de error.

Nivel de confianza: 90% = Z=1,645.

p: Proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio.

q: Proporción de individuos que no poseen en la población las características de estudio.

E: Margen de error deseado.

$$n = \frac{1,645^2 * 0,5 * 0,5 * 3873}{0,1^2 + (3873 - 1) + 1,645^2 * 0,5 * 0,5}$$

n= 68

La muestra requerida para el estudio de mercado es de 68 PYMES.

El nivel de confianza utilizado, se debe, principalmente a el tiempo y costo que se debe invertir para utilizar un nivel de confianza mayor, en el caso de haber

utilizado un nivel de confianza del 95%, equivalente a $Z= 1,96$, tendría una muestra requerida de 96 PYMES.

3.6 Presentación de los resultados obtenidos

Se presenta un análisis de las preguntas realizadas en la encuesta, con las cuales se podrá determinar si las Pymes analizadas cuentan con los conocimientos del mercado en el cual se encuentran insertas.

3.6.1 Ubicación

Como se describió anteriormente, la investigación se encuentra enfocada en la comuna de Viña del Mar, por lo cual el 100% de las Pymes encuestadas pertenecen a esta comuna. **Anexo 2.**

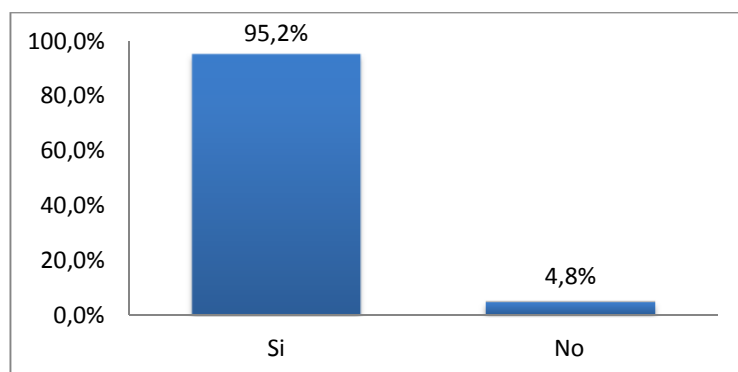
3.6.2 Cantidad de trabajadores

Como se describió anteriormente, las empresas se pueden clasificar por sus ingresos o por el número de trabajadores de esta. En este caso, se utilizará la cantidad de trabajadores, resultando así que un 100% de los encuestados tiene entre 10 y 199 trabajadores. Por lo que el 100% de encuestados se encuentran en el rango de clasificación Pyme. **Anexo 3.**

3.6.3 Competidores Existentes

3.6.3.1 Conocimientos sobre los competidores directos de la organización

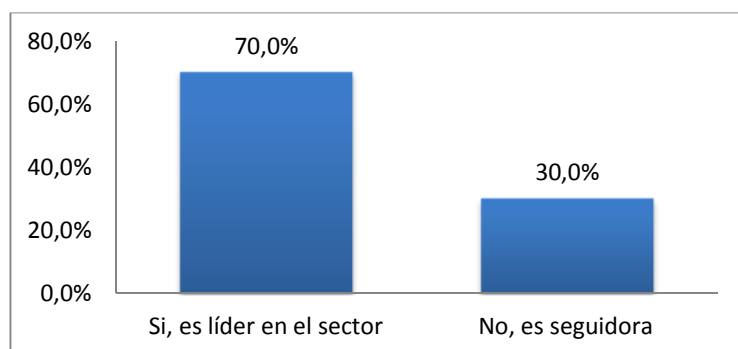
El 95,2% de las Pymes encuestadas tienen conocimiento de quienes son sus competidores directos, en cambio el 4,8% restante no los logra identificar.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.2 ¿Líder o seguidora?

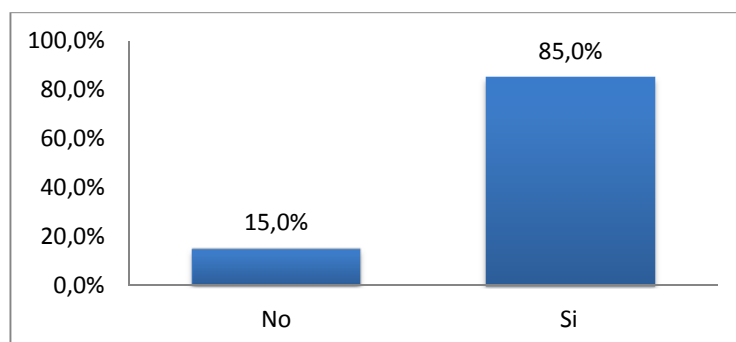
Un 70% de las Pymes encuestadas tienen la convicción de que su organización es líder en el sector que se encuentran enfocada, en cambio el otro 30% reconoce que son solamente seguidoras.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.3 Calificación de sus competidores directos

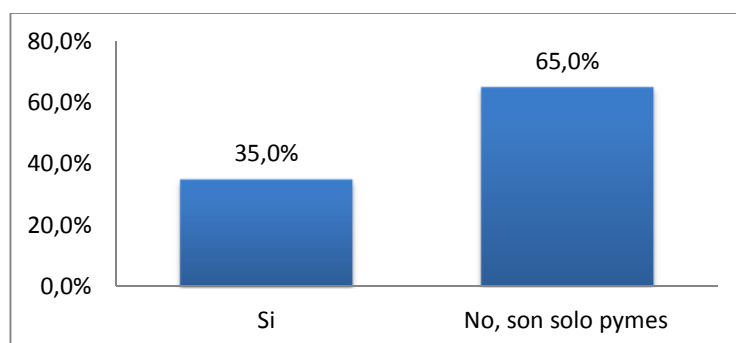
Un 85% de la muestra pudo clasificar a sus competidores con un adjetivo calificativo, entre los más recurrentes fueron los referidos a los precios y/o calidad utilizados por la competencia. Un 15% no pudo calificar a sus competidores con algún adjetivo.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.4 Tipos de competidores

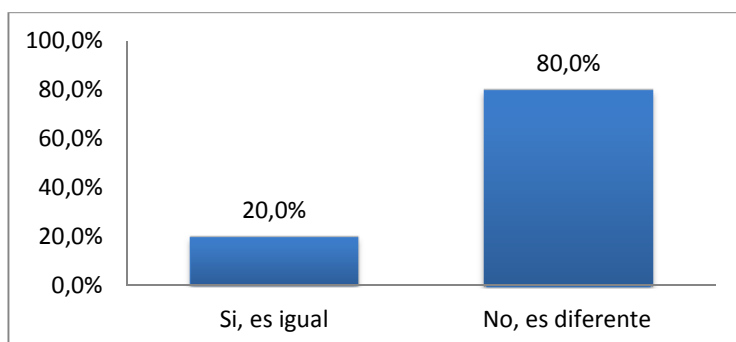
Un 65% de la muestra dijo tener como competidores a grandes grupos empresariales, en cambio un 35% de esta, dijo solo competir entre Pymes.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.5 Diferenciación de producto

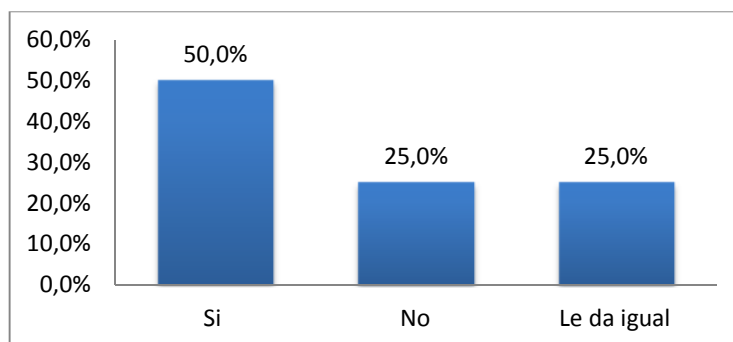
Un 20% de los encuestados dijo tener el mismo producto que la competencia, en cambio el 80% restante indico que su producto es diferente, y al señalar en que se diferencia, principalmente indicaron que esto se debía a la originalidad del producto y a su calidad.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.6 Preocupación por la competencia

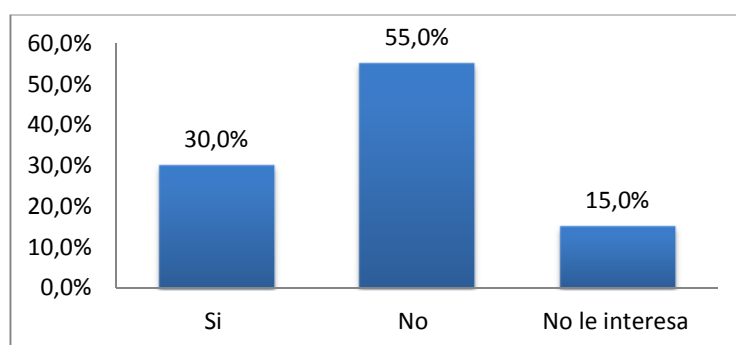
Un 50% de la muestra indicó que si le preocupa la competencia, en cambio el otro 50% indicó o que no le importaba o que le daba lo mismo sus competidores.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.7 Estrategia de la competencia

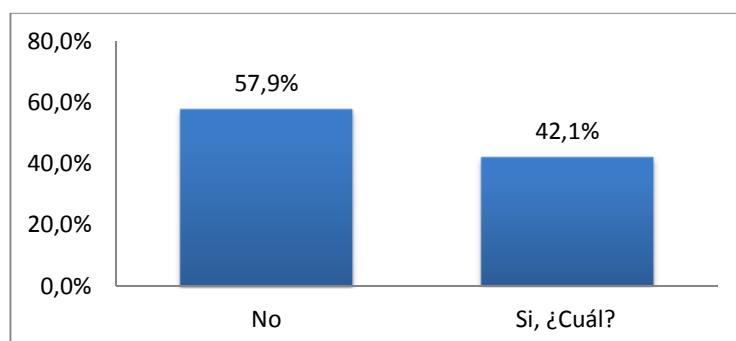
El 30% de la muestra tiene conocimiento de que estrategia utilizan sus competidores directos, en cambio un 50% no lo sabe. Al 15% restante simplemente no le interesa o preocupa esta información.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.8 Aplicación de estrategia por parte de la competencia

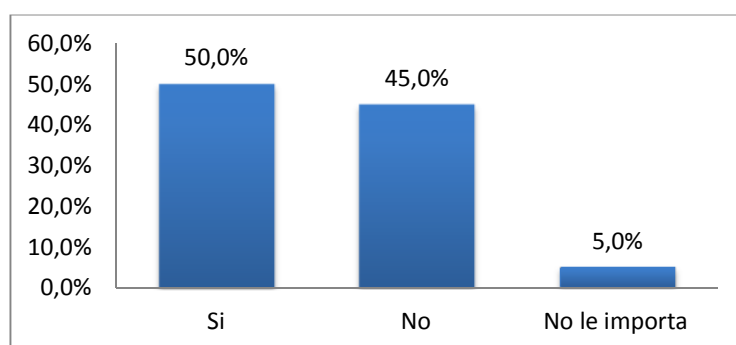
Un 57,9% de los encuestados indicó que la competencia nunca había utilizado alguna estrategia que afectara su relación con sus clientes, en cambio un 42,1% indicó que si le había afectado la estrategia utilizada por su competidor, la cual principalmente se basaba en más publicidad o en disminución de precios.



Fuente: Elaboración propia

3.6.3.9 Cuota de mercado

Un 50% de la muestra indicó que conocía como se encuentra distribuida la cuota de mercado, un 45% dijo no saber y un 5% indicó que no le interesaba conocer la distribución de esta.

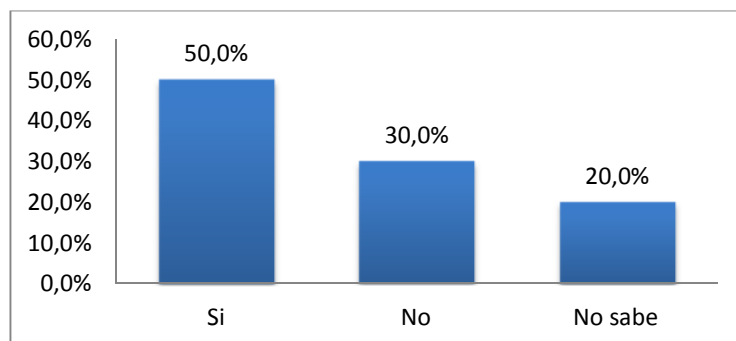


Fuente: Elaboración propia

3.6.4 Competidores Potenciales

3.6.4.1 Tiempo necesario para el desarrollo del producto

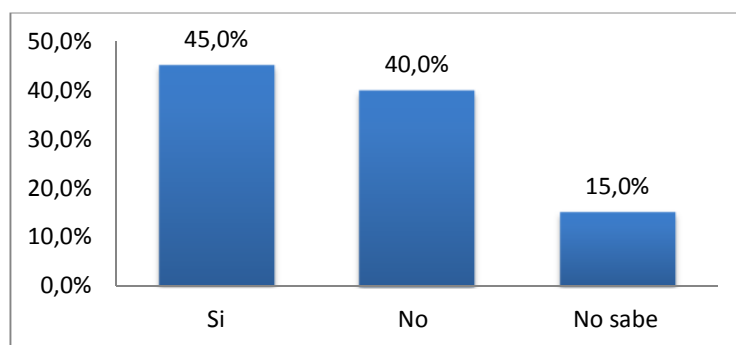
Un 50% de la muestra señaló que los posibles competidores deberían invertir mucho tiempo en el desarrollo de su producto para lograr ingresar a su mercado, un 30% indicó que no necesitarían tanto tiempo y un 20% no sabe.



Fuente: Elaboración propia

3.6.4.2 Capital necesario para el desarrollo del producto

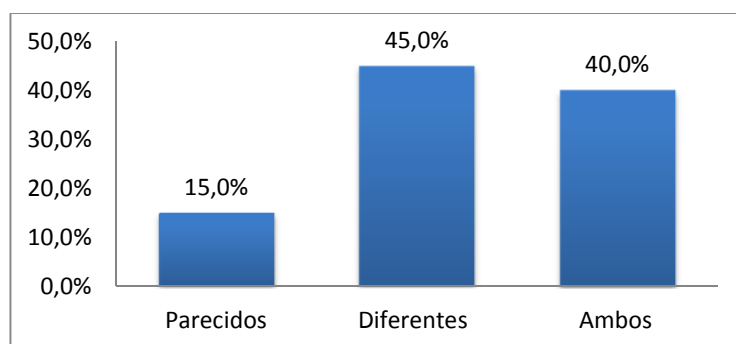
Un 45% de los encuestados señaló que los posibles competidores deberían invertir una gran cantidad de capital para el desarrollo del producto, un 40% indicó que no es necesario invertir una gran cantidad de capital y un 15% no sabe.



Fuente: Elaboración propia

3.6.4.3 Producto parecido o uno totalmente diferente

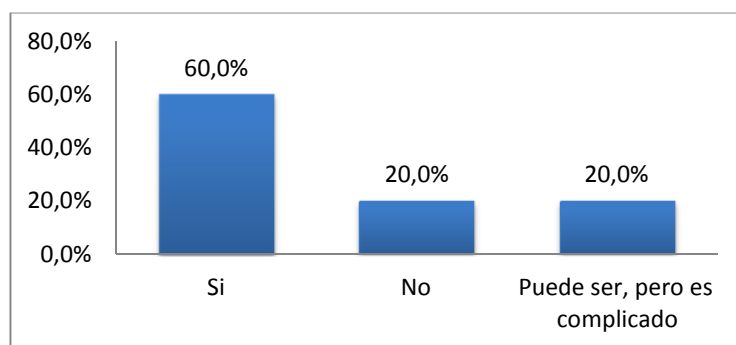
Un 45% de la muestra señaló que los posibles competidores deberían crear un producto totalmente diferente al suyo, un 15% que debe ser parecido, en cambio un 40% opina que debe ser una mezcla de ambos.



Fuente: Elaboración propia

3.6.4.4 Acceso a canales de distribución

Un 60% de la muestra indicó que sus posibles competidores sí podrían tener acceso a sus canales de distribución, en cambio un 20% piensa que no podrían y el 20% restante indica que podrían tener acceso, pero sería complicado.

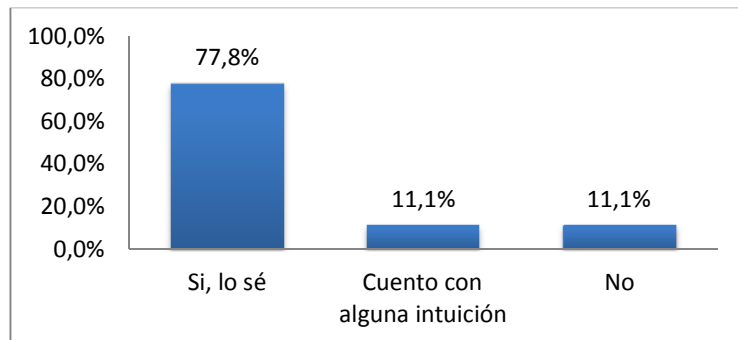


Fuente: Elaboración propia

3.6.5 Clientes

3.6.5.1 Elección del producto o servicio por parte del cliente

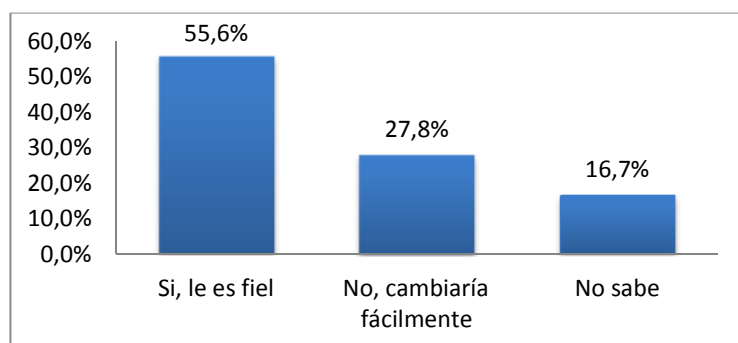
Un 77,8% de la muestra indicó que conoce en que se basa el cliente para escoger su servicio y/o producto, un 11,1% de la muestra no lo tiene claro y un 11,1% de la muestra no sabe en que se basa el cliente en la elección de su producto y/o servicio.



Fuente: Elaboración propia

3.6.5.2 Fidelidad del cliente

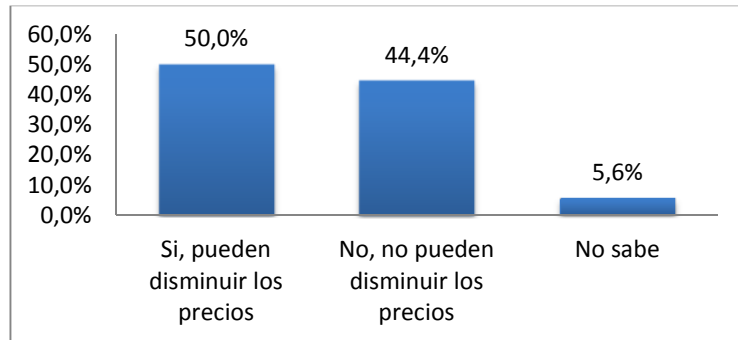
Un 55,6% de los encuestados indica que el cliente es fiel a la organización, un 27,8% piensa que no le es fiel y un 16,7% no sabe si el cliente le es fiel o no.



Fuente: Elaboración propia

3.6.5.3 Poder de negociación de los clientes

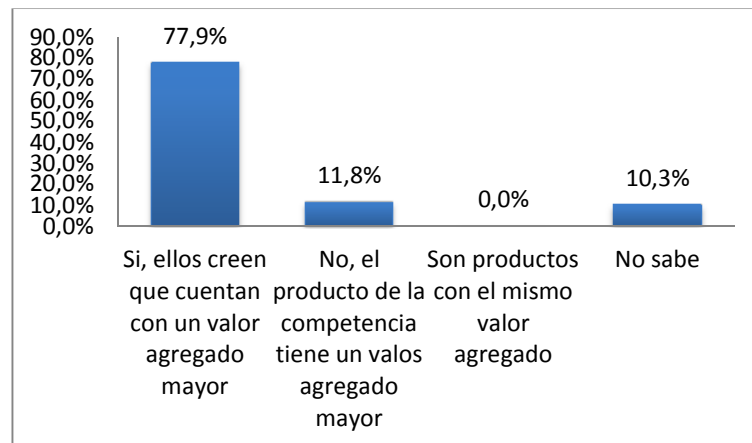
El 50% de la muestra indicó que el cliente cuenta con el poder de negociación para modificar los precios, un 44,4% piensa que no cuentan con el poder de negociación para modificar los precios, y un 5,6% de la muestra no sabe quién tiene el poder de negociación.



Fuente: Elaboración propia

3.6.5.4 Valor agregado del producto

El 77,9% de los encuestados piensan que cuentan con un valor agregado mayor al de sus competidores, un 11,8% cree que el producto de la competencia cuenta con un mayor valor agregado y un 10,3% no sabe quién cuenta con un mayor valor agregado.

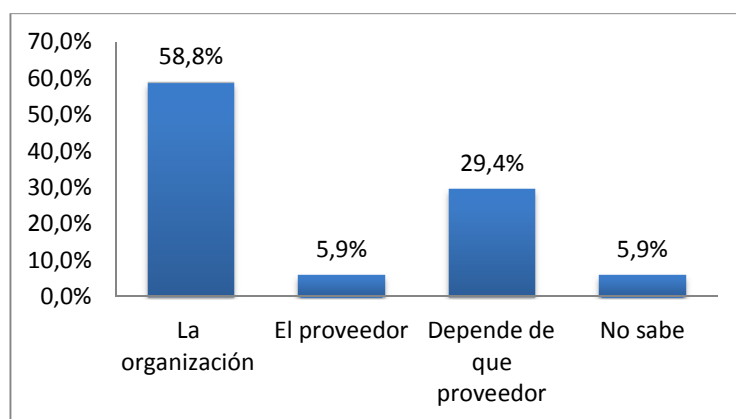


Fuente: Elaboración propia

3.6.6 Proveedores

3.6.6.1 Poder de negociación de los proveedores

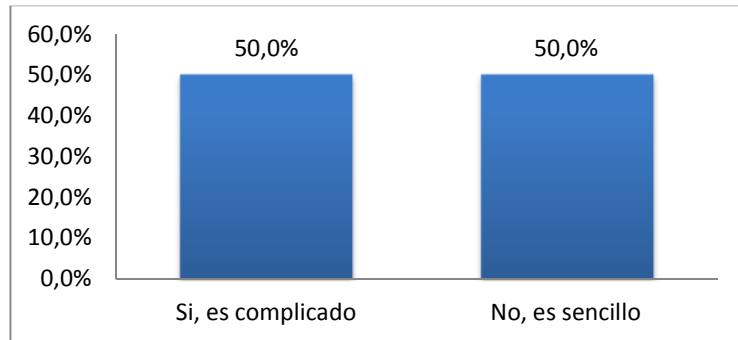
El 58,8% de la muestra indicó que la organización es quien cuenta con el poder de negociación por sobre los proveedores, un 29,4% de la muestra señaló que depende de que proveedor, un 5,9% de la muestra cree que el proveedor tiene el poder de negociación y el 5,9% restante no sabe quién cuenta con el poder de negociación.



Fuente: Elaboración propia

3.6.6.2 Nuevos proveedores

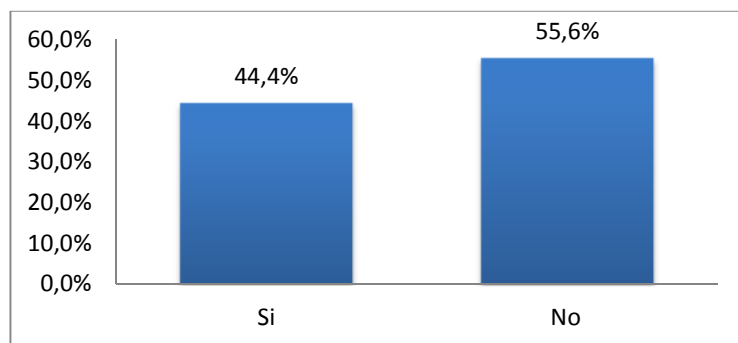
Un 50% de la muestra indicó que es complicado encontrar nuevos proveedores, en cambio el otro 50% señaló que es sencillo conseguir nuevos proveedores.



Fuente: Elaboración propia

3.6.6.3 Contrato de cooperación con proveedores

Un 44,4% de la muestra señaló que si ha establecido contratos de cooperación con sus proveedores, en cambio el 55,6% restante indicó que nunca ha establecido estos tipos de contratos con sus proveedores.

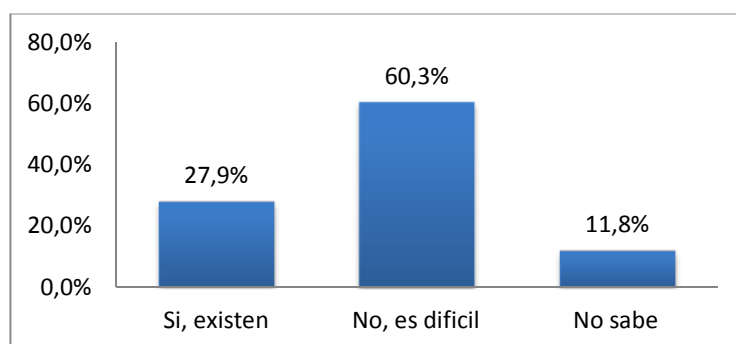


Fuente: Elaboración propia

3.6.7 Vigilancia tecnológica

3.6.7.1 Sustitutos que reduzcan el mercado

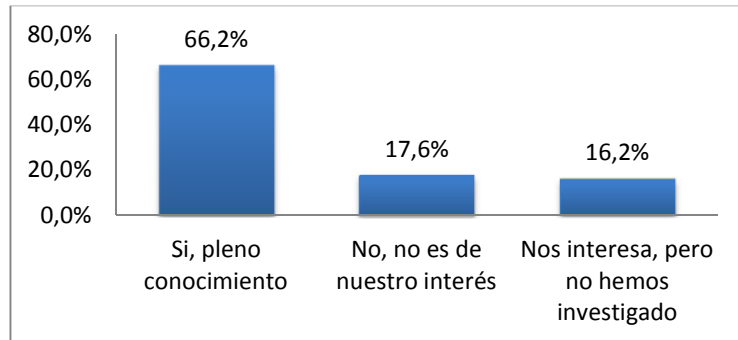
El 60,3% de la muestra señaló que es difícil que aparezca un sustituto que elimine o reduzca el mercado para la organización, un 27,9% indicó que si existen sustitutos que puedan causar tal efecto en la organización y el 11,8% restante no sabe.



Fuente: Elaboración propia

3.6.7.2 Tecnologías utilizadas por los competidores

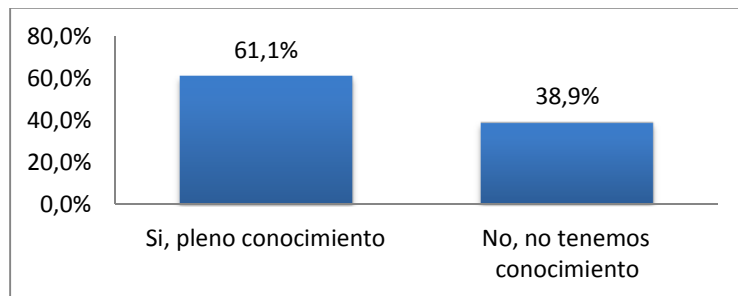
El 66,2% de la muestra indicó que tiene pleno conocimiento sobre las tecnologías que utiliza su competencia, un 16,2% señaló que no tiene conocimiento sobre esto y el 17,6% restante indicó que no sabe y que además no le interesa.



Fuente: Elaboración propia

3.6.7.3 Tecnologías sustitutas

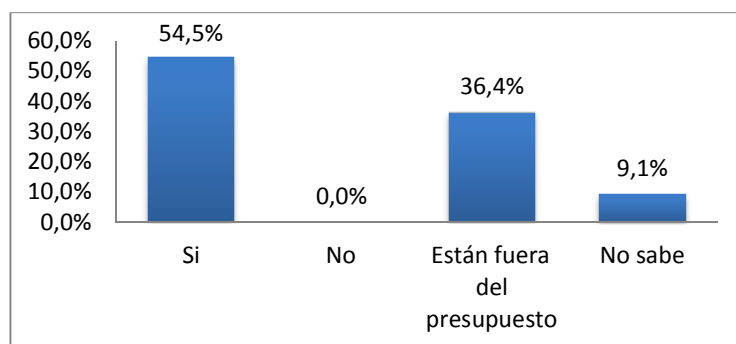
El 61,1% de la muestra señaló que tiene pleno conocimiento sobre las tecnologías sustitutas que podrían mejorar el producto y/o servicio que entrega la organización, en cambio, el 38,9% restante indicó que no tienen conocimiento sobre el tema.



Fuente: Elaboración propia

3.6.7.4 ¿Contarán con ellas a corto plazo?

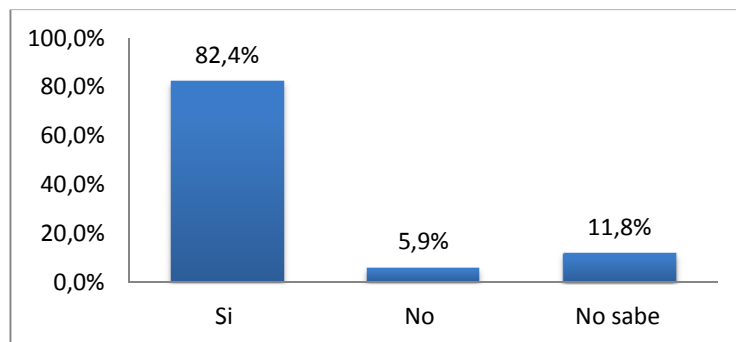
Del 61,1% de la muestra que indicó tener pleno conocimiento sobre las tecnologías sustitutas, un 54,5% señaló que contarán con ellas a corto plazo en la organización, un 36,4% indicó que están fuera de su presupuesto y el 9,1% restante no saben.



Fuente: Elaboración propia

3.6.7.5 Nuevas tecnologías

El 82,4% de la muestra indicó que tiene conocimiento sobre las nuevas tecnologías que aparecen frecuentemente en el mercado y que afectan a la organización, un 5,9% señaló que no tienen conocimiento y el 11,8% restante no sabe si la organización tiene conocimiento o no.

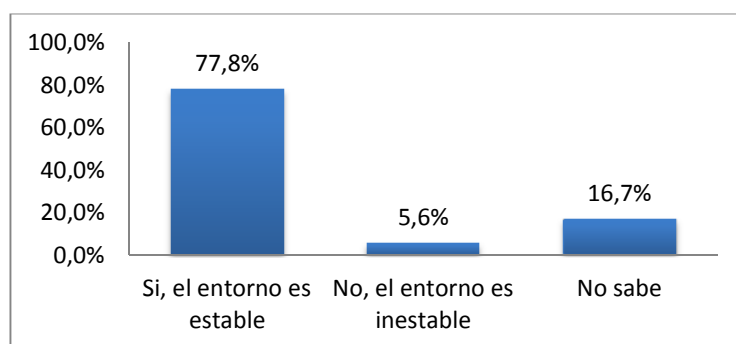


Fuente: Elaboración propia

3.6.8 Vigilancia del entorno

3.6.8.1 Estabilidad del entorno

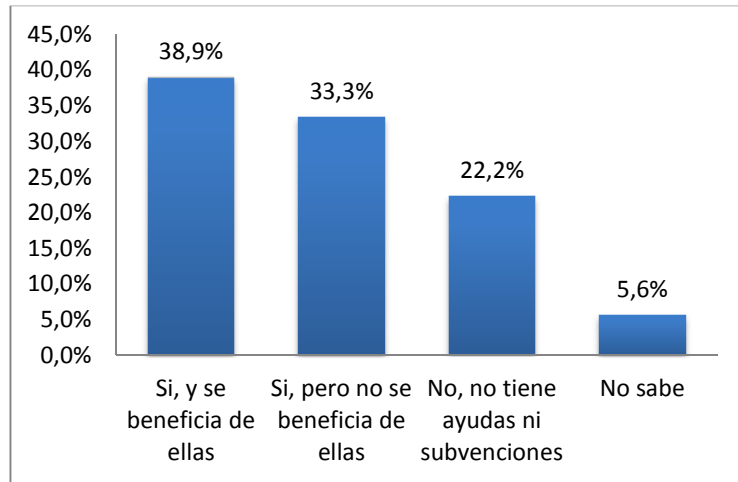
Un 77,8% de la muestra indicó que la organización se encuentra inserta en un entorno estable, un 5,6% señaló que el entorno en el cual se encuentra en inestable y el 16,7% no sabe cómo es el entorno en el cual se encuentra la organización.



Fuente: Elaboración propia

3.6.8.2 Ayudas y/o subvenciones

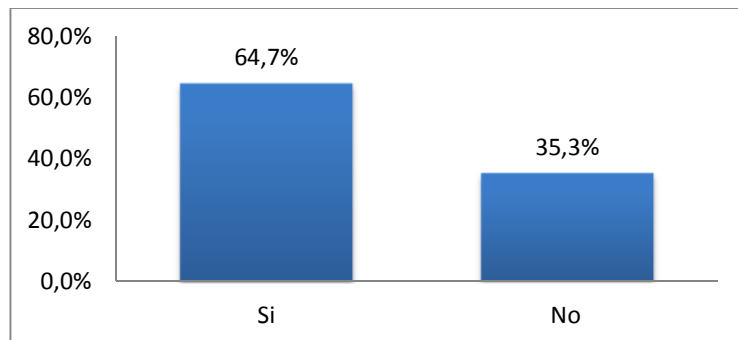
El 38,9% de la muestra señaló que tiene conocimiento de las ayudas y/o subvenciones que existen y que además la organización se beneficia de ellas, un 33,3% indicó que tiene conocimiento de estas, pero que no se beneficia de ellas, un 22,2% dijo no tener conocimientos sobre ellas y el 5,6% restante no sabe si la organización tiene conocimiento sobre el tema.



Fuente: Elaboración propia

3.6.8.3 Normativa medioambiental

Un 64,7% de la muestra señaló que tiene conocimiento sobre la normativa medioambiental de entorno y el 35,3% restante señaló que no tiene conocimiento sobre el tema.



Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Análisis de resultados obtenidos en la Investigación de Mercado

4.1 Enfoque I: Vigilancia de la Competencia

4.1.1 Competidores Existentes:

Como se puede apreciar en el **Anexo 4**, un 95,2% de las Pymes de Viña del Mar tiene conocimientos claros sobre quiénes son sus competidores directos. Además, un 70% de estas se considera empresa de referencia en el sector, **Anexo 5**, lo cual se afianza mediante el conocimiento sobre sus competidores, ya que un 80% de las Pymes describir con algún adjetivo a sus competidores directos, entre los cuales se destacaban principalmente relacionados con el precio y la calidad de los productos de la competencia. **Anexo 6**.

Aunque un 35% de las Pymes admite competir contra grandes grupos empresariales, **anexo 7**, no es algo que les afecte, ya que un 80% de las Pymes considera entregar al mercado un producto diferente al de estos, **anexo 8**, basando su diferencia o valor agregado principalmente en la originalidad del producto y su calidad, ya que la mayoría de las veces son productos únicos.

Un 50% de las Pymes admite no estar preocupados por la competencia, **anexo 9**, lo cual se demuestra también, mediante el 70% de Pymes que admite no conocer la estrategia usada por sus competidores, **anexo 10**, aunque un 42,1% de las Pymes se han visto afectadas en su relación con los clientes, mediante las estrategias aplicadas por la competencia basadas principalmente en publicidad y/o variación de los precios de los productos. **Anexo 11**.

En relación a la distribución de la cuota de mercado, un 45% de las Pymes, no tiene conocimientos sobre esta y un 5% de las Pymes simplemente no le importa tener conocimiento acerca de esta información. **Anexo 12.**

4.1.2 Competidores Potenciales:

En relación a las barreras de entrada al mercado, un 50% de las Pymes considera que sus posibles competidores deberán invertir mucho tiempo en el desarrollo de algún producto para lograr ingresar al mercado, **anexo 13**, lo cual debiese estar apoyado por una fuerte inversión de capital, según el 45% de las Pymes. **Anexo 14.**

En cuanto al tipo de producto y/o servicio con el que deben intentar ingresar al mercado, un 45% de las Pymes considera que debiese ser totalmente diferente al que entregan, **anexo 15**, teniendo en cuenta que un 60% de las Pymes consideran que sus posibles competidores podrían tener acceso a sus canales de distribución. **Anexo 16.**

4.2 Enfoque II: Vigilancia Comercial

4.2.1 Clientes:

Según el **anexo 17**, un 77,8% de las Pymes encuestadas tiene claro en que se basa el cliente al elegir el producto o servicio entregado por la organización, lo que se confirma con el 55,6% de las Pymes que consideran que sus clientes son fieles a la organización. **Anexo 18.**

La desventaja que tienen las organizaciones, es que un 50% de las Pymes encuestadas consideran que el cliente cuenta con el poder de negociar los precios, **anexo 19**, aunque el 44,4% de las restantes considera que este no tiene el poder para negociar los mismos.

Una ventaja en este punto, es que un 77,9% de las Pymes encuestadas consideran que el cliente cree o percibe que el producto o servicio entregado por la organización cuenta con un valor agregado mayor que el de los competidores. **Anexo 20.**

4.2.2 Proveedores:

Un 58,8% de las Pymes encuestadas considera que la organización cuenta con el poder de negociación por sobre los proveedores independiente de que proveedor sea, en cambio, un 29,4% de las Pymes considera que esto depende

de que proveedor se trate y un 5,9% cree que el poder de negociación lo tiene completamente el proveedor. **Anexo 21.**

En cuanto a la dificultad de adquirir proveedores, para un 50% de las Pymes encuestadas no le es complicado, y para el 50% restante si lo es. **Anexo 22.**

En cambio, tratándose de los contratos de cooperación que se pueden entablar con los proveedores, solo un 44,4% de las Pymes encuestadas ha establecido alguno de estos contratos con sus proveedores, el 55,6% restante nunca los ha establecido. **Anexo 23.**

4.3 Enfoque III: Vigilancia Tecnológica

Según el **anexo 24**, para un 27,9% de las Pymes encuestadas hay productos tecnológicos que puedan dejar sin mercado a la organización, además de un 11,8% que no sabe si existen estos tipos de productos, por lo cual un 39,7% de las Pymes encuestadas podrían correr el riesgo de ver reducido e incluso eliminado el mercado al cual apunta la organización.

En cuanto al conocimiento sobre las tecnologías que ocupan los competidores tanto directos como potenciales, un 66,2% de las Pymes conoce que tecnologías que ocupan, el porcentaje restante no tiene conocimiento o no le interesa el tema. **Anexo 25.**

Con respecto a posibles tecnologías sustitutas que afectan directamente al negocio de las Pymes, un 61,1% señaló tener conocimiento de estas, **anexo 26**, de las cuales un 54,5% tiene pensado contar con ellas en el corto plazo en la organización, un 36,1% indica que están fuera del presupuesto de la organización y el 9,1% restante no tiene conocimiento si la organización contará con las tecnologías a corto plazo. **Anexo 27.**

Un 82,4% de las Pymes tiene pleno conocimiento sobre las nuevas tecnologías que aparecen frecuentemente en el mercado y que afectan a la organización. **Anexo 28.**

4.4 Enfoque IV: Vigilancia del Entorno

Un 77,8% de las Pymes señalan mayoritariamente que se encuentran en un entorno estable a nivel político. **Anexo 29.**

En cuanto al conocimiento sobre ayudas y/o subvenciones de los cuales se podrían beneficiar las Pymes, un 38,9% los conoce y se beneficia de ellos, un 33,3% tiene conocimientos pero no se beneficia de ellos, un 22,2% no tiene ayudas ni subvenciones y un 5,6% no sabe si tiene o no ayudas y/o subvenciones. **Anexo 30.**

Con respecto a la normativa medioambiental del entorno de las Pymes, un 64,7% declara conocer esta normativa y el 35,8% restante no tener conocimientos de la normativa. **Anexo 31.**

4.5 Conclusiones

La Vigilancia Estratégica es un proceso que engloba los conocimientos sobre los componentes necesarios para subsistir en un entorno altamente cambiante, y cada vez más desarrollado, por lo que, es totalmente necesario tener los conocimientos tanto internos como externos del sistema en el cual se encuentran insertas las organizaciones. Es por esto, y debido al alto tráfico de información que se crea y encuentra disponible día a día, es que un término como la Infoxicación se hace más común, ya que afecta no solo a las organizaciones, sino, que a cada una de las personas que toman decisiones, en cualquier ámbito, día a día.

Para lo cual, el objetivo de esta investigación fue proponer un Sistema de Vigilancia Estratégica para las Pymes de la comuna de Viña del Mar, por lo que se planteó la siguiente interrogante: Las Pymes de la comuna de Viña del Mar ¿Necesitan implantar un Sistema de Vigilancia Estratégica?

Para resolver esta pregunta, se llevó a cabo una investigación de mercado que identificó a grandes rasgos las principales falencias de las Pymes, y así se propuso el enfoque que debe tener el Sistema de Vigilancia Estratégica, basándose en los resultados obtenidos en la investigación.

En general las Pymes encuestadas tienen un gran conocimiento acerca del entorno en el cual se encuentran insertas, pero hay algunas con falencias importantes, tanto así que admiten no tener preocupación por sus competidores directos, por lo que, puede estar completamente en riesgo su mercado. Por lo cual en ese caso, se debiese implementar un sistema enfocado en la competencia, para así, reducir y/o eliminar el riesgo que tienen estas organizaciones con

respecto a sus competidores directos, ya que hay organizaciones que admiten haber observado cambios con respecto a los cambios en las estrategias realizadas por sus competidores.

En el caso de la relación con los clientes, la mayor parte de las Pymes admitió reconocer en que se basa el cliente al momento de elegir su producto o servicio, pero aún así admite que en un gran porcentaje, estos cuentan con el poder de negociar los precios, lo cual crea una debilidad para la organización, ya que, aunque consideran que el cliente percibe un mayor valor agregado por el producto y/o servicio, igual tiene la capacidad de modificar los precios.

En el caso de los proveedores, sería de suma importancia que las Pymes intentaran concretar contratos de cooperación con sus proveedores, para así obtener lazos de ayuda mutua con estos, y disminuir al máximo el riesgo de escases o falta de materia prima para el desarrollo de su producto o servicio.

En cuanto a lo Tecnológico, es muy importante que las organizaciones estén constantemente actualizadas de las nuevas tecnologías que aparecen día a día, ya que en el mundo actual, las tecnologías son unas de las más cambiantes, por lo que el descuidar este ítem podría disminuir o eliminar completamente el mercado para las organizaciones. Por lo que se hace totalmente necesario mantener un sistema enfocado en este ítem, para así reducir al mínimo los peligros que puedan ocasionar las nuevas tecnologías y aprovechar al máximo las oportunidades que puedan generar estas mismas.

En relación con el entorno, lo principal es que las organizaciones estén constantemente informándose de las nuevas normativas medioambientales, ya

que, es de suma importancia que las organizaciones tengan presente que la responsabilidad social empresarial (RSE) va a ir tomando cada vez más importancia a la hora de desarrollar nuevos negocios, ya que será la única forma de mantener una buena relación con el medio ambiente.

Bibliografía

Cornella, A (1999-2000). Cómo sobrevivir a la infoxicación. Mayo, 15, 2013, www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf

Cepero, L (2010). Tesis: Propuesta de Sistema de Vigilancia Tecnológica apropiado para la Estación Experimental "Indio Hatuey". Universidad de Matanzas.

León, T., Gonzáles, E., Aranguiz, D.(N.I) Diseño e Implementación de un Sistema de Vigilancia Tecnológica en una empresa de escasos recursos. Junio, 5, 2013. www.bibliociencias.cu/gsd/collect/eventos/index/assoc/HASH6393.dir/doc.pdf

Orozco, I.G. (2010). La importancia de la Gestión Personal del Conocimiento. Junio, 5, 2013. ivanorozco.blogspot.com/2010/01/la-importancia-de-la-gestion-personal.html

Sanromá, M. (2013) La administración digital: una nueva forma de gestionar la información en la Administración pública. Agosto, 22, 2013. Biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/administración-digital-nueva-forma-gestionar-informacion-administracion-publica/id/2050856.html

Escorsa, P., Maspons, R. (N.I) La Vigilancia Tecnológica, un requisito indispensable para la innovación. Julio, 10, 2013. Docencia.udea.edu.co/ingeniería/semgestionconocimiento/documentos/Mod8InteligComptInnv.pdf

Porter, M. (2007) Estrategia Competitiva. México.

Prodintec Fundación, (2010) Guía de Vigilancia Estratégica. Proyecto Centinela:
Vigilancia Estratégica al alcance de las empresas asturianas.

Anexos

Anexo 1

Encuesta aplicada para investigación de mercados:

1- ¿Dónde se encuentra ubicada la organización?

- Viña del Mar
- Valparaíso
- Otro

2- ¿Cuántas personas trabajan aproximadamente en la organización?

- No sabe
- 1 a 9
- 10 a 199
- 200 o más

o Competidores existentes:

3- ¿Sabe cuáles son los competidores directos de la organización?

- Si
- No

4- ¿La organización es una empresa de referencia en el sector?

- Sí, es líder en el sector
- No, es seguidora

5- ¿Puede describir con un adjetivo a sus competidores directos? (ej: caros, baratos, calidad, etc.)

- Si _____
- No

6- ¿Se compete contra grandes grupos empresariales?

- Si
- No, son solo empresas pequeñas

7- ¿El producto entregado es igual al de la competencia?

- Sí, es igual
- No, es diferente

8- ¿En qué se diferencian?

- Calidad
- Valor agregado
- Otro _____

9- ¿Se siente preocupado por la competencia?

- Si
- No
- Le da igual

10- ¿Conoce la estrategia que está utilizando la competencia?

- Si
- No
- No le interesa

11- ¿Algún competidor directo ha aplicado alguna estrategia que provoque una reacción en la relación que se tiene con los clientes? (disminución de precios, aumento de publicidad, etc.)

- Si
- No

12- ¿Conoce como está distribuida la cuota de mercado?

- Si
- No
- No le importa

o Competidores potenciales:

13- ¿Considera que los posibles nuevos competidores deberán invertir mucho tiempo en el desarrollo de su producto para ingresar al mercado?

- Si
- No
- No sabe

14- ¿Cree que deberán invertir mucho capital?

- Si
- No
- No sabe

15- Sus posibles competidores ¿Deberían crear un producto parecido o uno totalmente diferenciado?

- Uno parecido
- Uno totalmente diferente
- Ambos

16- ¿Podrían tener accesos a sus canales de distribución?

- Si
- No
- Puede ser pero es complicado

➤ Vigilancia comercial

- Clientes

17- ¿Conoce en que se basa el cliente a la hora de elegir el producto o servicio que le ofrece la organización?

- Si, conozco
- Cuento con alguna intuición
- No

18- ¿Considera que el cliente le es fiel a la organización o cambiaría fácilmente de marca?

- Si, le es fiel
- No, cambiaria fácilmente
- No sabe

19- ¿Los clientes cuentan con el poder de negociación como para lograr disminuir los precios?

- Si, pueden disminuir los precios
- No, no pueden disminuir los precios
- No sabe

20- ¿Los clientes creen que su producto o servicio tiene un valor agregado mayor que el de la competencia?

- Si, cuentan con un valor agregado mayor
- No, el producto de la competencia tiene un mayor valor agregado
- Son productos con el mismo valor agregado
- No sabe

o Proveedores:

21- En su mercado, ¿Quién tiene el poder de negociación, la organización o el proveedor?

- La organización
- El proveedor
- Depende de que proveedor
- No sabe

22- ¿Es difícil encontrar proveedores?

- Sí, es difícil
- No, es sencillo

23- ¿Alguna vez se ha establecido algún contrato de cooperación con algún proveedor?

- Si
- No

- o Vigilancia tecnología

24- ¿Pueden existir o aparecer productos sustitutos que reduzcan o que incluso dejen sin mercado a la organización?

- Si, existen
- No, es difícil
- No sabe

25- ¿Tiene conocimiento de las tecnologías que utilizan los competidores tanto directos como potenciales de la organización?

- Si, pleno conocimiento
- No, no es de nuestro interés
- Nos interesa pero no hemos investigado

26- ¿Conoce cuál o cuáles son las tecnologías sustitutas que afectan directamente al negocio y que pueden mejorar el producto o servicio entregado por la organización?

- Si, pleno conocimiento
- No, no tenemos conocimiento

27- Si tiene conocimiento ¿Contarán con ellas a corto plazo en la organización?

- Si
- No
- Están fuera del presupuesto
- No sabe

28- ¿Tiene conocimiento la organización de las nuevas tecnologías que aparecen frecuentemente en el mercado?

- Si
- No
- No sabe

- o Vigilancia del entorno

29- ¿La organización se encuentra inserta en un entorno estable a nivel político?

- Si el entorno es estable
- No, el entorno es inestable
- No sabe

30- ¿La organización tiene conocimientos de las ayudas y/o subvenciones a las que se puede beneficiar?

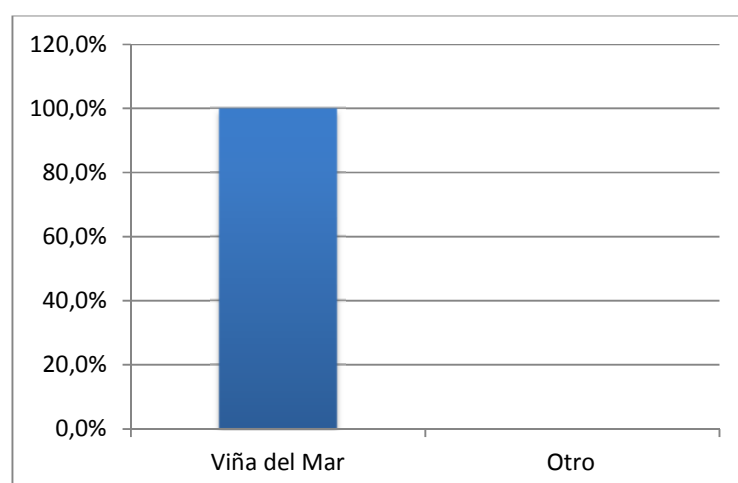
- Si, y se beneficia de ellas
- Sí, pero no se beneficia de ellas
- No, no tiene ayudas ni subvenciones
- No sabe

31- ¿Conoce la normativa medioambiental del entorno en el cual se encuentra inserta?

- Si, la conoce
- No, no la conoce

Anexo 2:

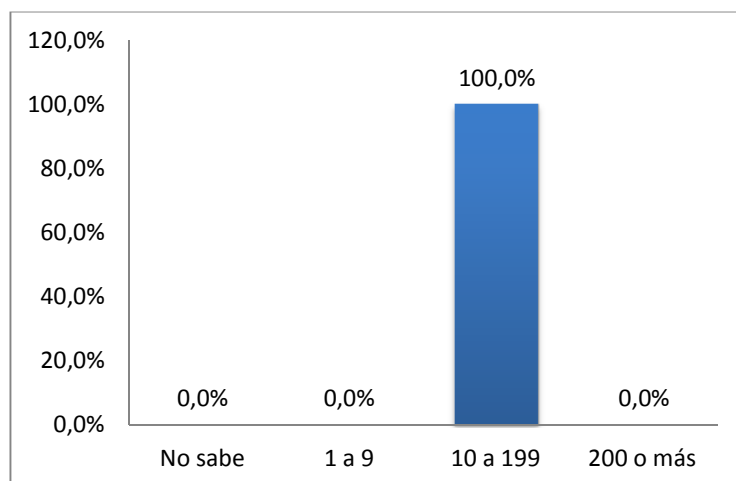
¿Dónde se encuentra ubicada la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3:

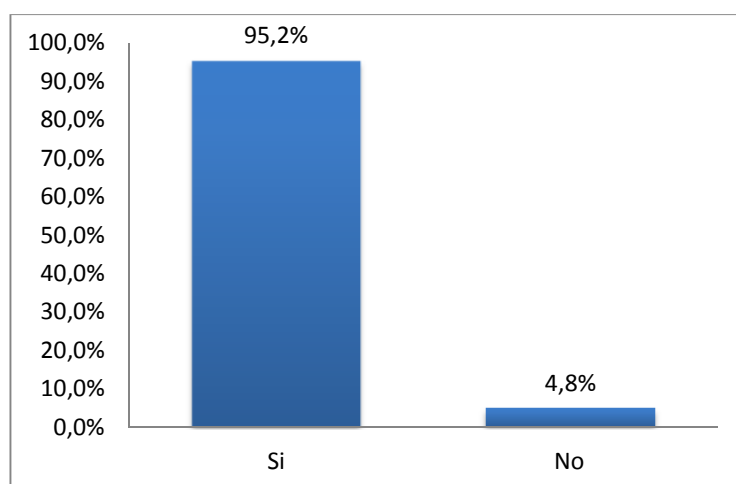
¿Cuántas personas trabajan aproximadamente en la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 4:

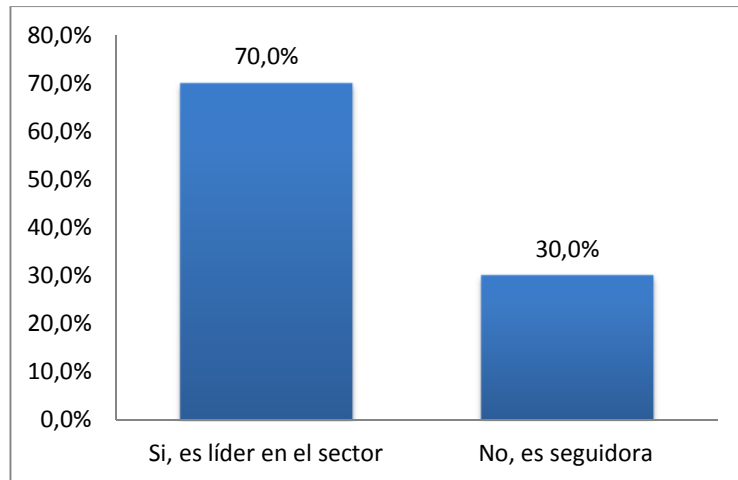
¿Sabe cuáles son los competidores directos de la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5:

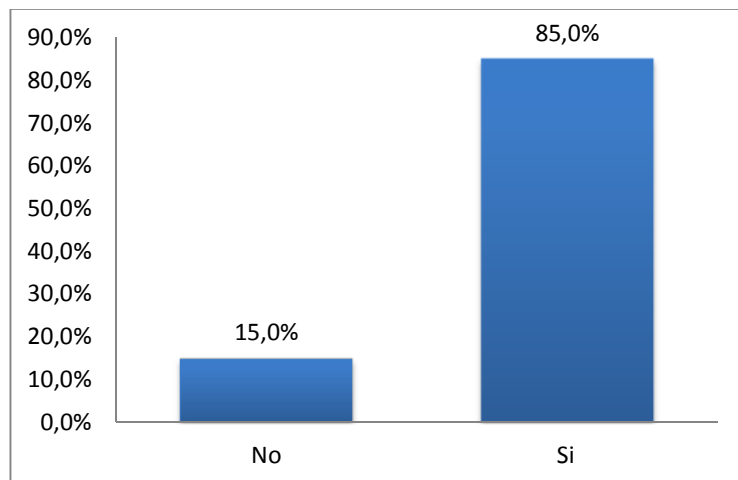
¿La organización es una empresa de referencia en el sector?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6:

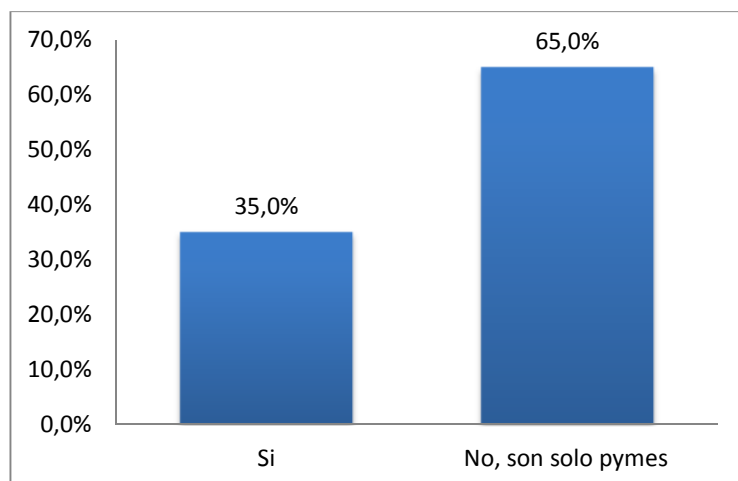
¿Puede describir con un adjetivo a sus competidores directos? (ej.: caros, baratos, calidad, etc.)



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7:

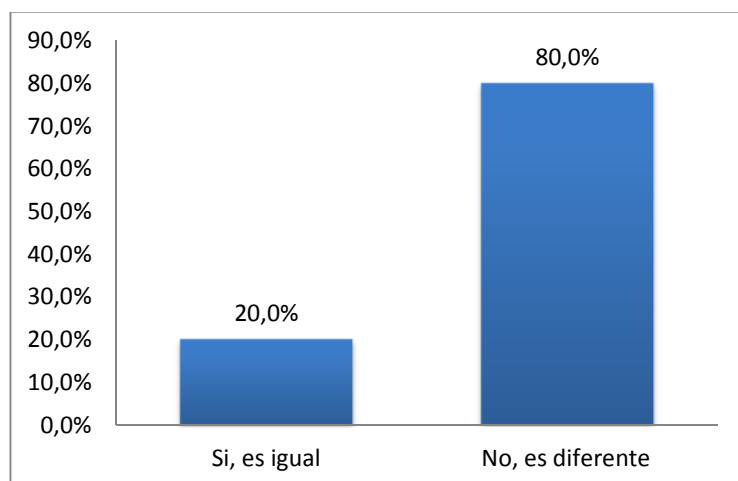
¿Se compite contra grandes grupos empresariales?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8:

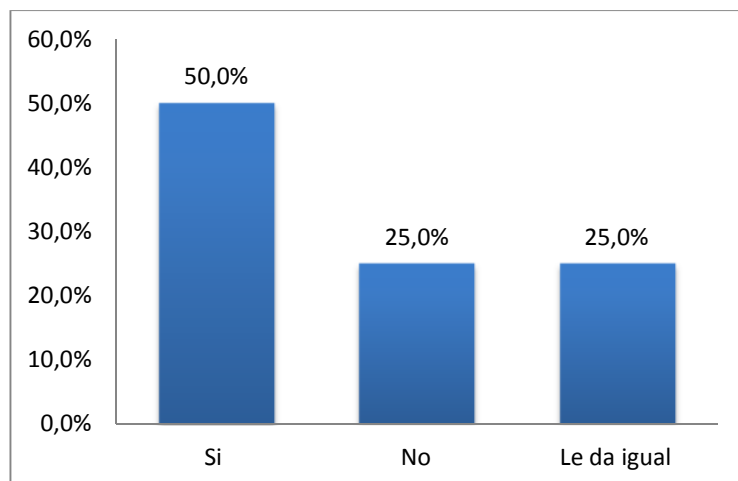
¿El producto entregado es igual al de la competencia?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 9:

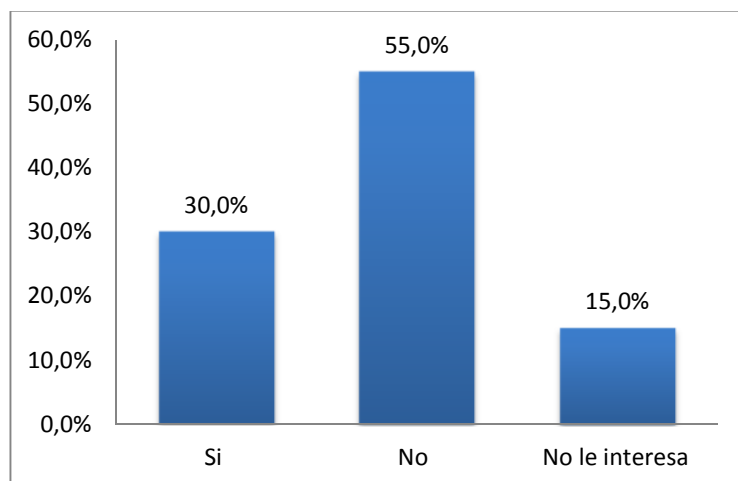
¿Se siente preocupado por la competencia?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 10:

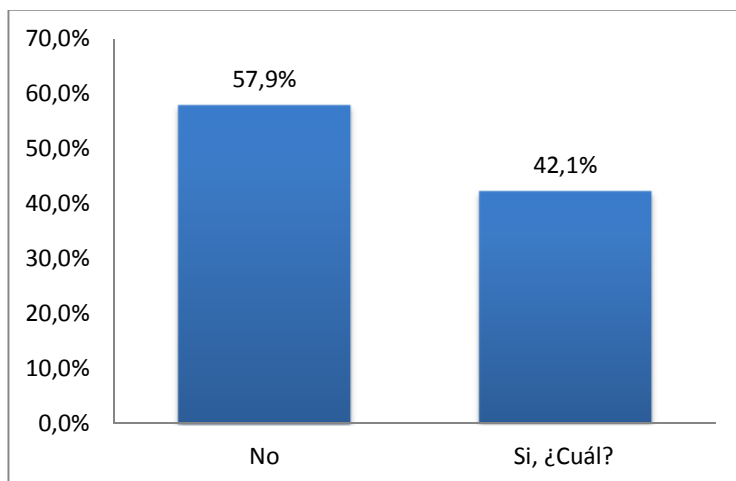
¿Conoce la estrategia que está utilizando la competencia?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11:

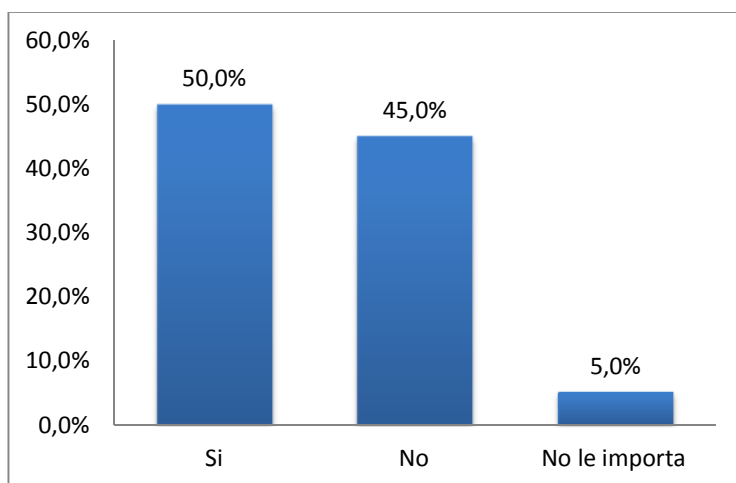
¿Algún competidor directo ha aplicado alguna estrategia que provoque una reacción en la relación que se tiene con los clientes?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 12:

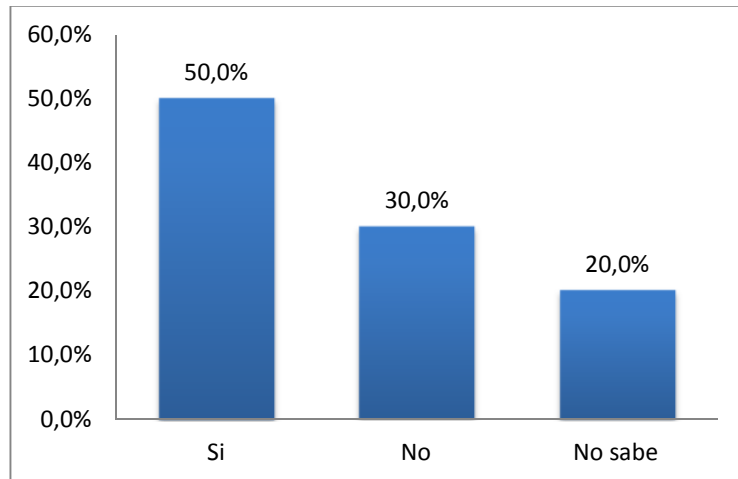
¿Conoce como está distribuida la cuota de mercado?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 13:

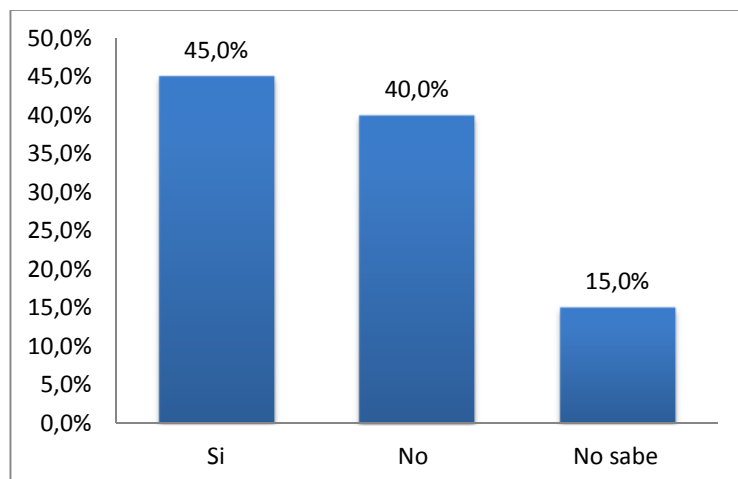
¿Considera que los posibles nuevos competidores deberán invertir mucho tiempo en el desarrollo de su producto para ingresar al mercado?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 14:

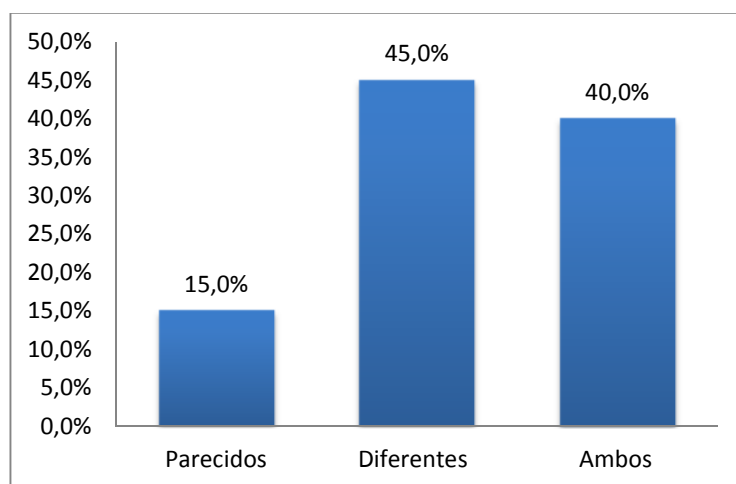
¿Cree que deberán invertir mucho capital?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 15:

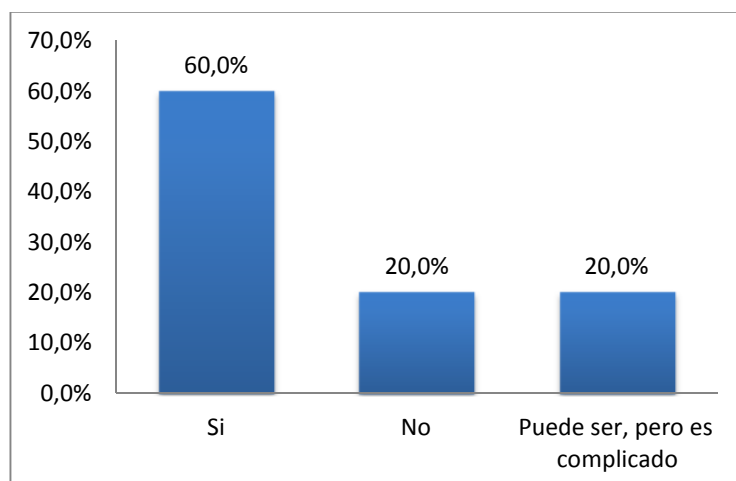
Sus posibles competidores ¿Deberían crear un producto parecido o uno totalmente diferenciado?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 16:

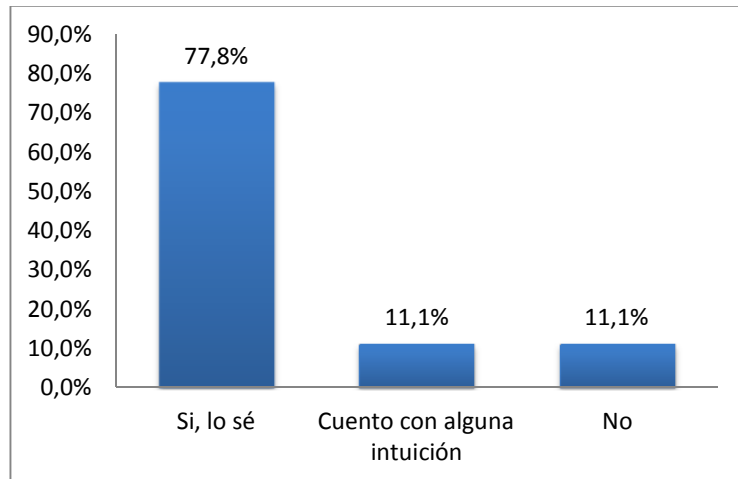
¿Podrían tener accesos a sus canales de distribución?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 17:

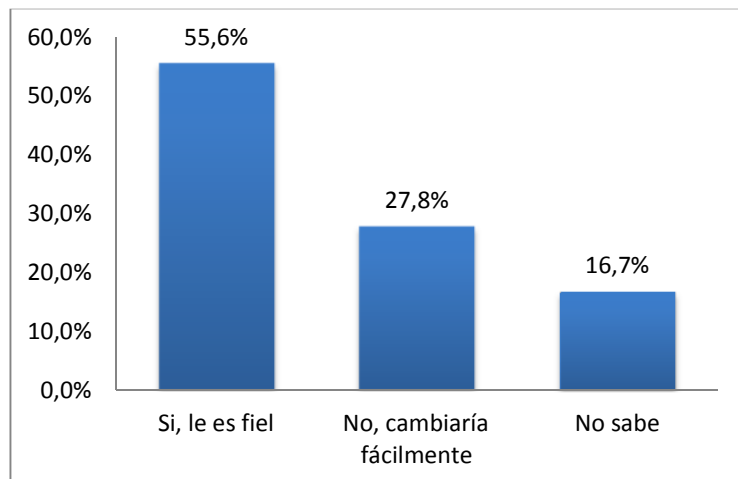
¿Conoce en que se basa el cliente a la hora de elegir el producto o servicio que le ofrece la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18:

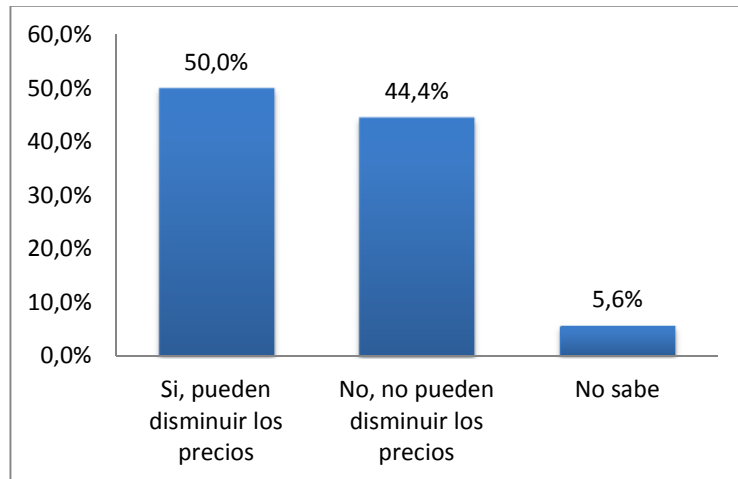
¿Considera que el cliente le es fiel a la organización o cambiaría fácilmente de marca?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 19:

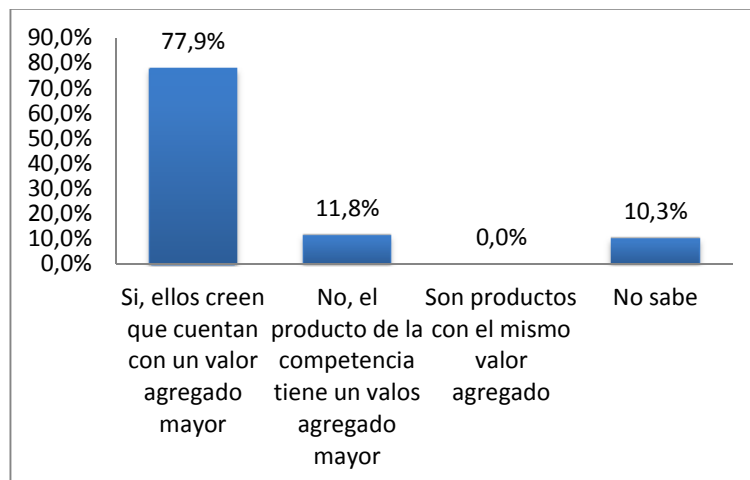
¿Los clientes cuentan con el poder de negociación como para lograr disminuir los precios?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 20:

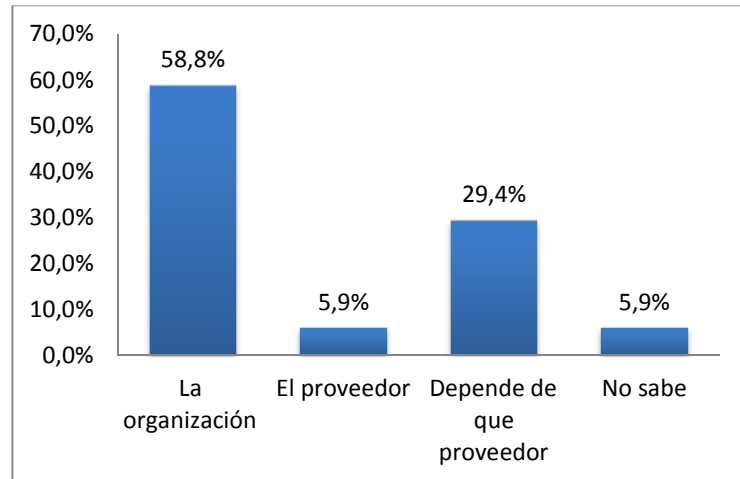
¿Los clientes creen que su producto o servicio tiene un valor agregado mayor que el de la competencia?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 21:

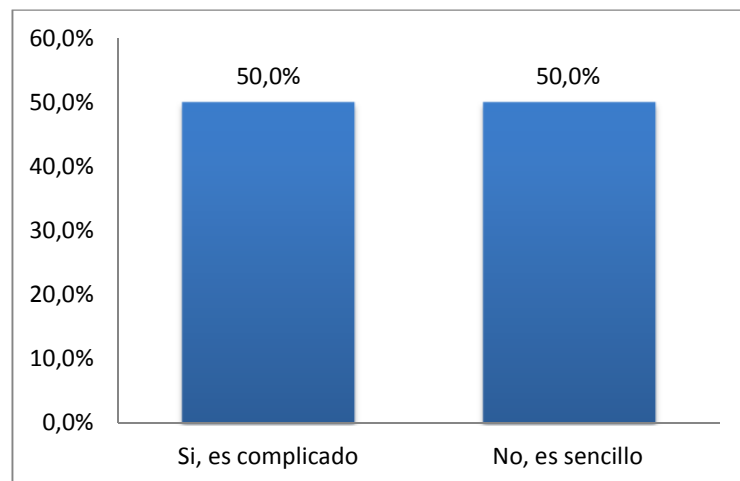
En su mercado, ¿Quién tiene el poder de negociación, la organización o el proveedor?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 22:

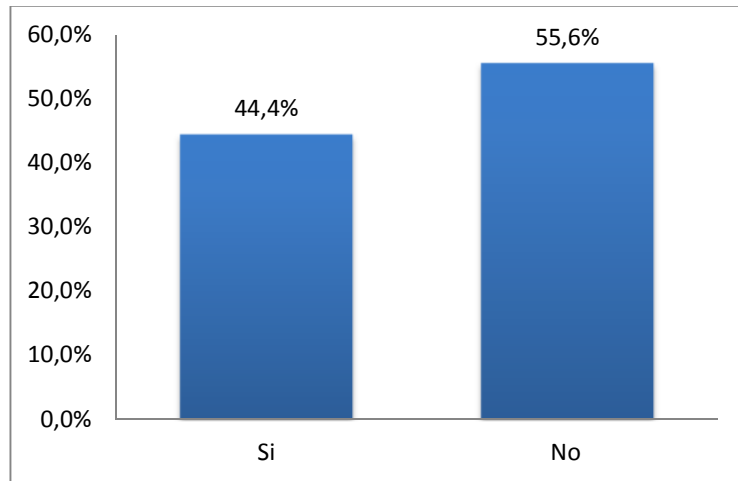
¿Es difícil encontrar proveedores?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 23:

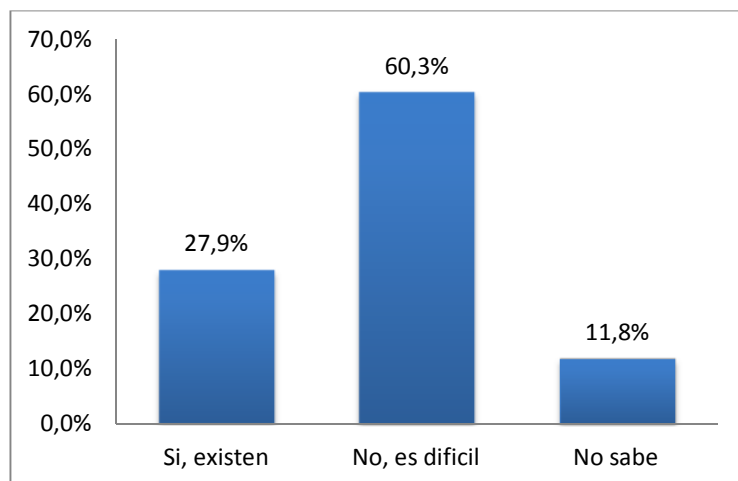
¿Alguna vez se ha establecido algún contrato de cooperación con algún proveedor?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 24:

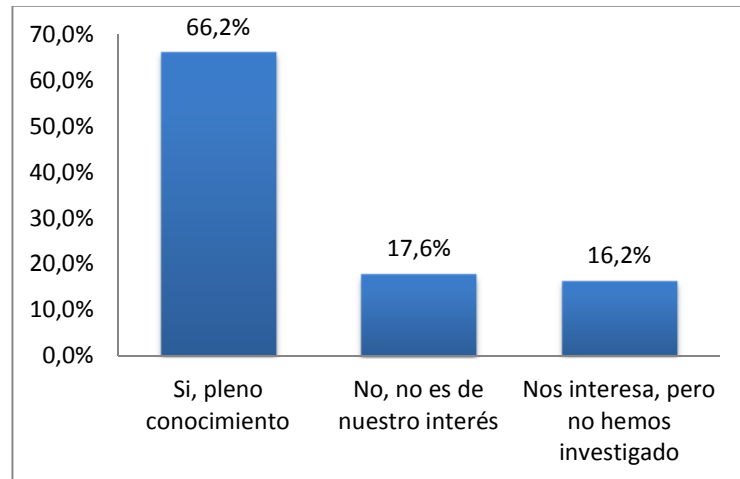
¿Pueden existir o aparecer productos sustitutos que reduzcan o que incluso dejen sin mercado a la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 25:

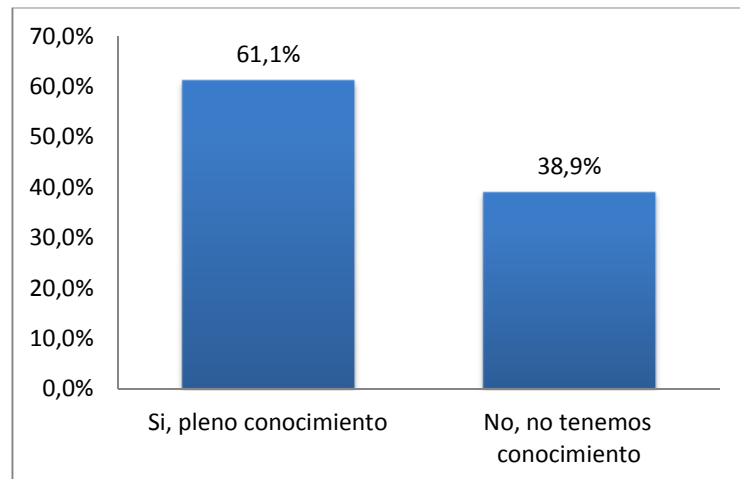
¿Tiene conocimiento de las tecnologías que utilizan los competidores tanto directos como potenciales de la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 26:

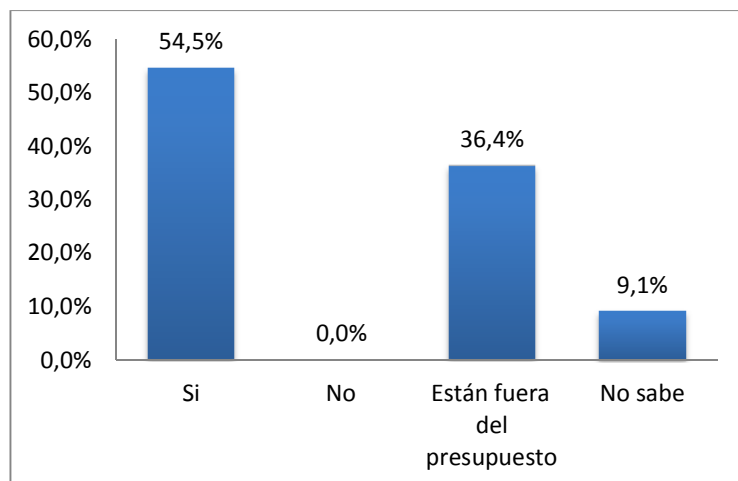
¿Conoce sobre las tecnologías sustitutas que afectan directamente al negocio y que pueden mejorar el producto o servicio entregado por la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 27:

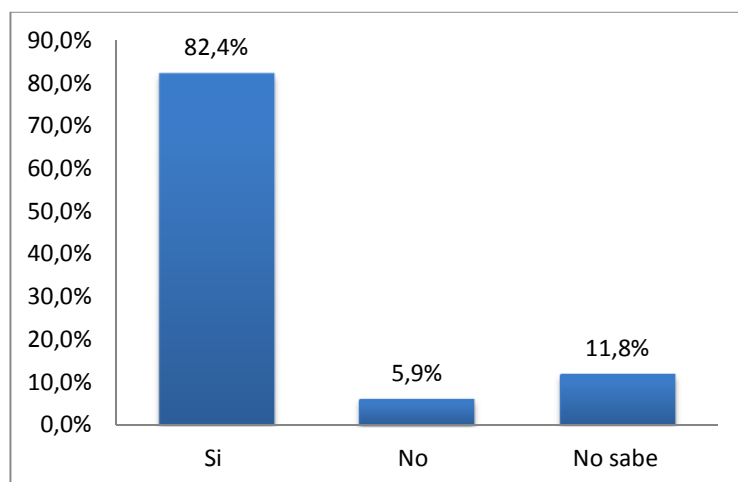
Si tiene conocimiento ¿Contarán con ellas a corto plazo en la organización?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 28:

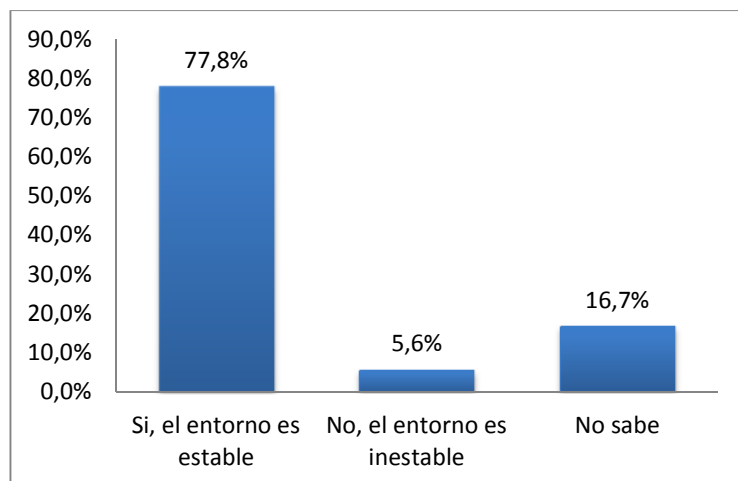
¿Tiene conocimiento la organización de las nuevas tecnologías que aparecen frecuentemente en el mercado?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 29:

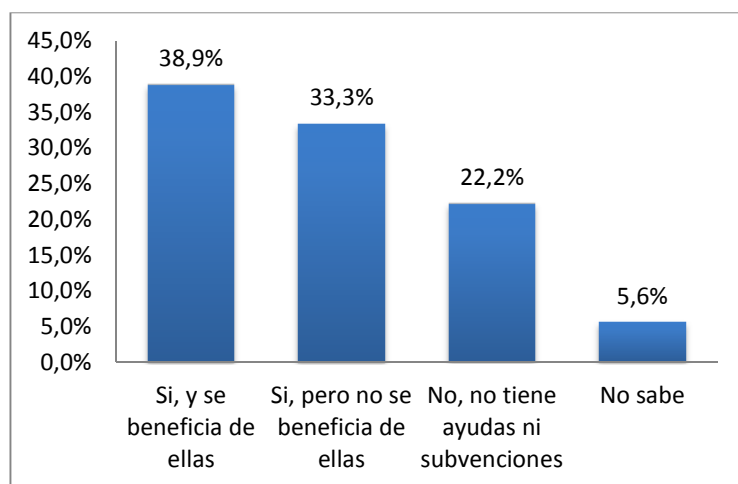
¿La organización se encuentra inserta en un entorno estable a nivel político?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 30:

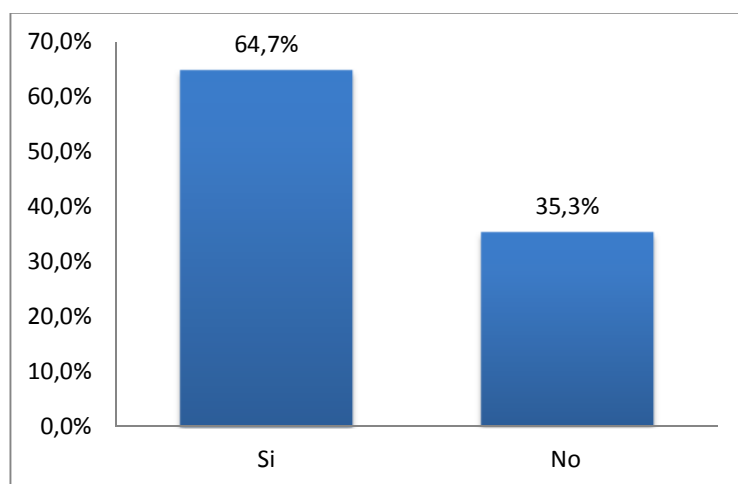
¿La organización tiene conocimientos de las ayudas y/o subvenciones a las que se puede beneficiar?



Fuente: Elaboración propia

Anexo 31:

¿Conoce la normativa medioambiental del entorno en el cual se encuentra inserta?



Fuente: Elaboración propia