
Necesidad de implementar en PyME's modelo de negocios basado en el desarrollo de competencias gerenciales para lograr inteligencia competitiva

Need to implement in SME's a business model based on the development of management competencies for achieving competitive intelligence

Recibido el 20 de Marzo de 2014, aceptado el 26 de Mayo de 2014

No. de clasificación JEL: M14; D83; L21

Alma Brenda Leyva Carreras

Universidad de Sonora
Departamento de Contabilidad
almabrenda@eca.uson.mx

Manuel Demetrio Morales Chacón

Universidad de Sonora
Departamento de Contabilidad
dmorales@guaymas.uson.mx

José Alfredo López de Cosío

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
josealfredo.lopez@upaep.mx

Resumen

La actual dinámica de los mercados exige desarrollo de los sectores productivos, donde las competencias gerenciales se convierten en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación. Bajo esta consideración, para buscar respuestas, se realizó análisis exploratorio basado en panel de expertos (método Delphi), con el propósito de identificar las opiniones de éstos, en referencia al beneficio de las competencias gerenciales como estrategia competitiva en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Los resultados indican que más del 70% de los expertos consultados opinan que no todas las empresas cuentan con una gerencia eficaz para enfrentar la competitividad empresarial que prevalece. La mayoría de ellos coinciden en que resultan necesarias las alianzas para alcanzar mayor competitividad, y para lograrlas, se requiere de iniciativa, cambio de cultura y creación de perfiles gerenciales basados en competencias acorde a las necesidades que demandan los mercados globales. Los avances aquí presentados resultan de una primera fase de investigación en donde los expertos sugieren la necesidad de crear en las PyME's, gerentes con perfiles profesionales basados en competencias, capaces de buscar vinculación efectiva de Empresas-Gobierno-Universidades, que permitan enfrentar la competitividad que el mercado les demanda.

Palabras clave: competencias gerenciales, inteligencia competitiva, PyME's

Abstract

The current dynamics of the markets requires development of the productive sectors, where the management skills become source of competitive strategy, promoting decision-making and promoting differentiation. Under this consideration, in search of answers, held exploratory analysis based on panel of experts (Delphi method), with the purpose of identifying their views, in reference to the benefit of the management skills as a competitive strategy in small and medium-sized enterprises (SMEs). The results indicate that more than 70% of the experts consulted believe that not all companies have an effective management to address business competitiveness prevailing. Most of them agree that partnerships are needed to achieve greater competitiveness, and to achieve them, it requires initiative, change of culture and creation of management profiles based on competences according to the needs demanded by global markets. The progress presented here area a first phase of research where experts suggest the need to create in the SMEs, managers with professional profiles based on competencies, able to find effective linking of point-universities, allowing to face the competitiveness required by the market

Key words: Management skills, competitive intelligence, SMEs

1. Introducción

Los últimos acontecimientos ocurridos en el mundo, vinculados a la crisis económica y financiera global, han generado preocupaciones y debates internacionales acerca de cómo será el futuro de los negocios; del desempeño empresarial y de la propia economía mundial.

Ello resulta de particular trascendencia para el sector de las pequeñas y medianas empresas (PyME's), que están obligadas a integrarse en una economía conocida como "la economía del siglo XXI", donde los avances de la revolución tecnológica de los últimos años obliga al empresario a reestructurar y diseñar nuevas estrategias empresariales.

El desconocimiento del funcionamiento de los mercados, la dificultad para anticiparse a los problemas, la lenta reacción para buscar soluciones y el escaso análisis de información relevante que brinde oportunidades, son limitaciones que con frecuencia explican la desaparición a corto plazo de las PyME's, con el consecuente impacto negativo en la productividad y en las economías nacionales, así como en la sociedad en general; aspectos que adquieren relevancia en el contexto actual.

Uno de los elementos centrales para que las PyME's puedan adecuarse al modelo de negocios que requiere de la economía del conocimiento, es el uso y aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Sin embargo, esto por sí solo no garantiza el mejoramiento de la competitividad y productividad empresarial. La capacidad de gestión, la definición de nuevas estrategias para el acceso a los mercados, la sustitución de tecnologías de procesos y productos en estado de obsolescencia, la participación del personal en el diseño e implementación de las estrategias de negocios, la capacidad para responder adecuadamente a las recomendaciones de los proveedores y la opinión de los clientes, son factores de un modelo nuevo de pequeñas y medianas empresas que serán capaces de priorizar y garantizar de manera sustentable la competitividad y productividad, donde la habilidad gerencial juega un papel esencial y prioritario para su logro. Dirigir una empresa requiere de inteligencia, pero también de habilidades.

Las competencias definidas como conjunto de capacidades o conocimientos que el emprendedor posee o desarrolla, al realizar actividades de administración en el rol de gerente o director de una organización.

Este trabajo tiene como objetivo conocer las opiniones de los expertos, recabadas a través de un panel de discusión, utilizando la técnica de investigación cualitativa (método *Delphi*), para con ello identificar las principales competencias gerenciales como una necesidad de profundizar en el análisis pertinente de que las PyME's cambien su estilo gerencial, contando de esta manera con un administrador profesional capaz de interpretar y transformar la información en conocimiento para afrontar los actuales escenarios globalizados y cómo éstas deben de actuar en ellos.

Para ello, posterior a esta breve introducción, se presenta la revisión de la literatura en donde se destaca la problemática de las PyMEs en México y se conceptualiza a la inteligencia competitiva y las competencias gerenciales; en seguida se formula la hipótesis cualitativa que ha guiado el desarrollo de esta fase de investigación, describiendo también los pasos metodológicos para realizarla; en la parte final del artículo se muestran los principales resultados y se realiza un breve análisis de ellos, que permiten arribar a las conclusiones e implicaciones empresariales.

2. Revisión de la literatura

2.1 Problemática de las PyME's en México

La justificación de este estudio se encuentra en la relevancia que representan las PyME's para el desarrollo económico y social tanto a nivel nacional como

local. La Secretaría de Economía de México (SE), a través de su programa ProMéxico señala que las PyME's representan un eslabón fundamental para el crecimiento en el país, ya que las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional, bien por los acuerdos comerciales que ha tenido en los últimos años o por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyME's que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

A pesar de ello, Pavón (2010), señala que aun con la contribución tan significativa de las PyMES mexicanas, todavía no alcanzan un nivel de competitividad suficiente para posicionarse en el mercado global y tampoco han logrado integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas. López & Tan (2010) y Gómez (2006) señalan que su tasa de mortalidad pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones: de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde, 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal (SE, 2008).

En el caso específico de las microempresas, la cifra es aún más dramática, ya que según Olmeda (2009), de cada diez que surgen, ocho desaparecen al año.

Martínez y Sánchez (2012) atribuyen que eso ocurre debido a que estos negocios no cuentan con una estrategia que les asegure la continuidad y crecimiento en el mercado.

También, García (2009) afirma que esto se debe a que las PyME's no cuentan con procesos para generar conceptos a partir de una organización sistemática apoyada en la práctica de la inteligencia competitiva, además de que una de las diferencias entre las PyME's y las grandes empresas, es que la estrategia en las pequeñas es promovida en gran medida por el carácter de quien toma la decisión (Burke & Jarrat, 2004; McCarthy, 2003).

2.2 Inteligencia Competitiva

Desde siempre se ha dicho que la información es poder, así también lo es en el ámbito empresarial. BAI (2007), Ramírez, Escobar, & Arango (2012) mencionan que la Inteligencia Competitiva (IC) es una de las disciplinas emergentes que está generando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica, pues resulta muy útil a la hora de adelantarse a lo que

los competidores y el mercado requieren cada día, ofreciendo a las organizaciones tiempos de respuesta más efectivos.

La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP, 2001) la define como un proceso de monitoreo del entorno competitivo. La IC permite a los directivos de las empresas de todos los tamaños tomar decisiones fundamentadas acerca de todo, desde el mercado, investigación y desarrollo, así como las tácticas de inversión a largo plazo de las estrategias de la empresa. La IC es pues, un proceso continuo de análisis que implica la recolección ética y legal de información; análisis que no evita conclusiones desagradables y la diseminación controlada de la inteligencia accionable para quien toma la decisión (Brody, 2008).

La ICa está formada por el conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la creación de competencias gerenciales en la administración del conocimiento mediante el análisis de datos internos y externos en una organización o empresa para hacer frente a los cambios que se le presenten. Bueno, Morcillo & Sánchez (2006) señalan que en un esquema de dirección estratégica corresponde crear competencias alineadas con la adaptación al cambio, la flexibilidad e incluso la proactividad, siempre desde una mejora continua o de innovación. McGonagle & Vella (2004) señalan que la IC es cada vez más necesaria para asegurar no sólo el éxito de la empresa, sino también para su sobrevivencia. Hair, Bush & Ortinau (2010) mencionan que con el análisis de información crucial, las empresas adquieren una ventaja competitiva.

Así mismo, Fleisher (2004) afirma que el posicionamiento es un elemento crítico del proceso de la IC en el que las empresas están tratando de construir su ofrecimiento a los clientes de un mayor valor que los productos y servicios competidores. De esta forma, Comai & Tena (2005) y Hussein, Frazaneh & Farham (2011) refieren que la IC constituye un módulo básico dentro del proceso de formulación de la planeación estratégica.

Por su parte Estrada, García & Sánchez (2009), citan a Rud et al. (2007) y a Kraus et al.; para señalar que la planeación estratégica es también una herramienta clave de la competitividad sustentable en la organización, de impacto positivo y significativo en el desempeño de su ejecución. El análisis externo que se plantea como fase común en el planteamiento estratégico pasa por la consideración de tipos diferentes de información para obtener los datos necesarios para articular el plan más adecuado para la organización.

De esta forma, Merino (2005) asevera que la necesidad de la IC surge de los requerimientos de información sobre el ámbito comercial y de mercado que complementen el éxito de los desarrollos de nuevos productos y servicios. Es

importante señalar que la IC no responde a un perfil estructural de una empresa sino que se articula como una actividad inherente a la dirección estratégica, por lo que el tamaño y recursos tangibles de la empresa no son relevantes en el establecimiento de un sistema de IC, los esfuerzos deben concentrarse en la mejora de las competencias gerenciales (actitudes, aptitudes y capacidades) que determinen el potencial competitivo de la empresa (Merino, 2011).

Debido a que a nivel mundial, la economía está cada vez más caracterizada como una economía basada en el conocimiento, muchas compañías están acumulando datos e información; sin embargo al mismo tiempo no reconocen que el conocimiento no es lo mismo que información. El conocimiento es la capacidad de actuar, una habilidad de transformar esa información en una decisión útil para la empresa. La conversión del conocimiento a la acción y entendimiento del negocio requiere de habilidad en el análisis o dar sentido a las cosas.

La competencia gerencial abarca cosas tales como la experiencia, la comprensión de hechos sobre la industria y las condiciones de la organización, toma de decisiones y la capacidad de gestión, redes humanas y haciendo decisiones de valor detalladas. La competencia se desarrolla a través de reflexión, práctica, de cometer errores, la repetición, y la formación. Esto significa que hoy como nunca antes, la organización necesitará desarrollar más sus recursos, habilidades, competencias y en última instancia la experiencia, si es que tiene la intención de obtener o mantener una ventaja competitiva (Bensoussan, 2009).

2.3 Competencias Gerenciales

A nivel mundial, el término de competencia aparece hace más de 20 años para dar cuerpo a la idea del éxito profesional dentro de las organizaciones. En otras palabras, no existe oposición entre aptitudes e inteligencia con competencias; ya que este conjunto de cualidades son necesarias para ejercer con éxito la actividad profesional (Alles, 2005).

Hellriegel, Jackson & Slocum (2002, p. 5), definen las competencias gerenciales como *“conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”*. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Hoy en día las empresas en México, en especial las PyME'S, adolecen de competencias gerenciales en su gestión empresarial, que les reporte un mejor comportamiento y habilidades más efectivas para realizar cambios en estrategias, programas, estructuras, entre otras, que permitan a la organización su adaptación, y así poder anticiparse a los cambios que pueden afectarle (Longenecker et al., 2009).

De tal forma, que resulta válida la afirmación de Varela (2005), en el sentido de que las empresas mexicanas, especialmente las pequeñas y medianas, en la actualidad afrontan debilidades para lograr operatividad; producto de conocimientos y habilidades, técnicos–administrativas que garanticen competitividad, desarrollo, conquista y permanencia en el mercado. A todo ello se agrega, el desconocimiento y la nula importancia que se le ha dado al enorme beneficio de contar con una gerencia por competencias.

Al respecto, Ramírez (2005) señala que el reto de la innovación en la actualidad, exige de la gerencia aprendizaje y desarrollo de nuevos conocimientos, lo que lleva a determinar que las competencias fundamentales para la viabilidad de la gestión empresarial están referidas a la capacidad de la gerencia para adquirir conocimiento, adaptarse y cambiar, incluso adelantarse a los cambios.

3. Formulación de hipótesis cualitativa

3.1 Influencia del desarrollo de competencias gerenciales sobre la inteligencia competitiva

Se requiere de habilidades y destrezas por parte de la gerencia para desarrollar un plan de acción de IC con el propósito de lograr competitividad empresarial (Calof & Skinner, 1998).

Por su parte Mitchelmore & Rowley (2009), manifiestan que la competitividad empresarial se considera importante para el crecimiento del negocio y el éxito, donde es factor clave el desarrollo de competencias conceptuales y de relación en la gerencia, asociados a la creación de IC de primer nivel.

Tras la argumentación y sustentación teórica parece razonable la relación causal entre el desarrollo de competencias gerenciales sobre la inteligencia competitiva.

H1: Ante el desarrollo de competencias gerenciales la empresa incrementa su nivel de IC en el logro de competitividad empresarial.

4. Metodología

Se revisó el modelo de triple hélice de relaciones entre universidad, industria y gobierno, ampliamente usado en los estudios de innovación (Mejía, 2004; González, 2009). El enfoque de la investigación es mixto, con *una primera fase* cualitativa apoyada en un panel de expertos (conocido también como método *Delphi*), realizado en dos etapas:

- La primera: panel de discusión abierto,
- La segunda: la encuesta a expertos con la ayuda de un cuestionario semiestructurado.

El cuestionario plantea como propósito, que a partir de la opinión de los expertos, puedan identificarse las competencias gerenciales que actualmente tienen los directivos de las empresas, para responder a los retos del nuevo ambiente de negocios para una efectiva dirección de la organización.

Se integra de dos partes: (1) Competencias Gerenciales, donde se analizan cuáles son las competencias que en la actualidad tienen las personas que se desempeñan en cargos directivos dentro de las PyME's, y (2) Competitividad Empresarial, donde se revisa el papel del gerente PyME dentro de la construcción continua de nuevas fuentes de ventaja competitiva en la empresa.

Muestra: seis expertos de tres sectores relacionados con PyME's: dos del sector gobierno, dos del sector empresarial y, dos del sector educación. Tras analizar los datos obtenidos por medio de los estudios exploratorios, a continuación se presentan los resultados más relevantes del trabajo de investigación basado en la fase exploratoria de la investigación.

5. Análisis y resultados

Con base en los resultados obtenidos del trabajo de investigación basada en el Método *Delphi*, se formularon las siguientes dos preguntas:

Pregunta 1: ¿Cómo visualiza desde el ambiente que usted representa las competencias y/o habilidades del Gerente de las PyME's de Hermosillo, Sonora?

El sector Gobierno señala que las nuevas tecnologías han sido y siguen siendo un factor primordial para nuevos cambios en el empresario PyME. Los representantes empresariales afirman que reconocen la falta de cultura empresarial en este sector, y que además se requiere formación profesional en el Gerente PyME, especialmente en habilidades gerenciales, pues son características que actualmente no tienen.

Por su parte, el sector académico indica que el Gerente PyME a pesar de que es una persona emprendedora y resolutiva, adolece de competencias y habilidades dentro de su perfil por falta de conocimientos y por incertidumbre.

Pregunta 2: La gerencia moderna no puede descuidar los alcances derivados de la globalización, del comportamiento empresarial en los escenarios en donde actúan, de lo que debe hacerse para garantizar competitividad, conquista y permanencia en los mercados. ¿Considera que el empresario PyME de Hermosillo, Sonora cuenta con las competencias gerenciales para enfrentar la competitividad empresarial a través de una inteligencia competitiva efectiva?

El sector gobierno responde que éstos empresarios piensan globalmente, pero actúan localmente, y desde su punto de vista, consideran que se debe propiciar la creación de perfiles profesionales a la medida de cada uno de los diferentes sectores de las PyME's, pero antes de hacerlos se deben sectorizar estas empresas, porque si bien es cierto que muchos empresarios PyME's no están preparados, o en su caso no cuentan con una gerencia adecuada para enfrentar la competitividad, en algunos segmentos estas empresas si lo están.

Por su parte, la representación empresarial externa que son necesarias las alianzas empresariales para ser más competitivos, y para lograrlo es necesaria la iniciativa, el cambio de cultura y la creación de perfiles gerenciales a la medida de las necesidades de cada PyME.

En el caso del sector académico, señalan que el empresario PyME está preparado más de lo que se piensa pero considera que quienes pueden tener mayor éxito competitivo son aquellos que cuentan con perfiles profesionales basados en competencias gerenciales que les permitan tomar decisiones inteligentes en base al correcto análisis de la información interna de su organización, así como la del ambiente externo en el que se desenvuelven.

Dentro de la conclusión final (un minuto de tiempo para elaborarla), cada integrante del panel externan las conclusiones; en referencia a:

Las habilidades gerenciales en el desempeño y el papel del gerente de las PyME's de Hermosillo, Sonora; ante el entorno nacional e internacional para lograr competitividad empresarial mediante el uso de herramientas de inteligencia competitiva.

El sector gubernamental, opina que contar con un perfil profesional basado en competencias gerenciales en el sector de las PyME's ayudaría a lograr beneficios económicos en estas empresas, y por ende en la economía del Estado de Sonora. Sin embargo, ha cambiado la mentalidad del empresario

PyME, de tal manera que si se requiere profesionalización en la gerencia, se deben trabajar primeramente los cambios de actitud.

Por su parte, el sector empresarial menciona que el país debe buscar la vía del desarrollo y que Gobierno-Empresa-Universidad, apoyados con el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), así como adecuados perfiles profesionales que ayuden a crear competencias en el gerente de la PyME para el uso de herramientas de IC, podrían contribuir a encontrar el camino más corto para lograr competitividad.

El sector académico coincide en que la vinculación Empresa-Gobierno-Universidad sería la vía más adecuada y fácil para resolver el problema de falta de competencias en el gerente PyME, que permita llevar a los negocios a lograr competitividad empresarial.

Dentro de los resultados de la fase dos, basada en un cuestionario semi-estructurado y agrupado en dos partes, aplicado a los integrantes del panel, la primera, relacionada con una serie de afirmaciones sobre las competencias que tienen las personas que se desempeñan en cargos directivos dentro de las PyME's y la segunda, con afirmaciones relacionadas con el papel del gerente dentro de la construcción continua de nuevas fuentes de ventaja competitiva en la empresa.

Los resultados que arrojan ambas fases, se muestran en las tablas 1 y 2 presentadas a continuación; en la primera las competencias gerenciales se han dividido en: operativa y de gestión, administración estratégica, planeación estratégica, globalización y recursos humanos.

Tabla 1: Parte A de la encuesta: Competencias Gerenciales

% Totales de la evaluación basada en la escala

Competencias Gerenciales	Habilidad						
	Menor						Mayor
	1	2	3	4	5	6	7
a) Operativa y de Gestión	0%	1%	10%	4%	18%	21%	46%
b) Administración Estratégica	3%	5%	7%	0%	9%	34%	42%
c) Planeación Estratégica	7%	8%	5%	10%	20%	25%	25%
d) Globalización	7%	8%	10%	18%	25%	16%	16%
e) Recursos Humanos	0%	0%	16%	3%	14%	26%	41%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2013).

Nota: La escala de medición: 1 = No tienen en lo absoluto la habilidad; 2 = No estoy de acuerdo que cuente con la habilidad; 3 = Cuenta parcialmente con la habilidad; 4 = Indiferente; 5 = Se tiene parcialmente la habilidad; 6 = Se tiene en gran medida la habilidad; 7= Cuenta con la habilidad en gran medida.

Con base en los resultados que mostrados en la tabla 1 (Parte A de la encuesta), sobre las competencias gerenciales analizadas, se obtiene que más del 40% de los expertos opinan que los gerentes de las PyME's, en la actualidad realizan una gestión empresarial basada en la experiencia y/o intuición.

Desde ese punto de vista consideran que los gerentes de las PyME's cuentan en gran medida con la competencia operativa y de gestión, así como administración estratégica y recursos humanos; y han desarrollado habilidades para expresarse y manejar el lenguaje técnico y profesional con un tono espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, permitiendo de esta manera a lograr el respeto al cargo que ocupan e incidir directamente en los acuerdos y la respuesta del trabajador, dando como resultado una mejora en la toma de decisiones al momento de crear estrategias de emprendimiento de nuevas ideas o proyectos.

Dentro de la competencia de Planeación Estratégica, la tabla 1 muestra un aparente equilibrio, ya que 50% de los expertos mencionan que el gerente PyME cuenta y/o tiene en gran medida la habilidad para efectuar una correcta planeación estratégica, porque demuestra preocupación por realizar bien su trabajo de gestión empresarial, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

Sin embargo, se puede apreciar que los encuestados señalan que los gerentes de las PyME's están por debajo de la escala (parcialmente) respecto a la capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

En la competencia de globalización, son muy bajos los resultados obtenidos, donde el más alto se observa con 25%, pues los expertos opinan que se tiene parcialmente esta habilidad por parte de la gerencia.

En referencia a ello, mencionan que a pesar de que el empresario PyME conoce cuál es el impacto de la globalización en el contexto económico, tecnológico, social y cultural para su empresa, desconocen la forma de llevar a cabo estrategias que les ayude a maximizar su trabajo, y realizar una planeación estratégica para poder anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos que afecten la rentabilidad y crecimiento de sus empresas.

A continuación, en la tabla 2, se muestran los resultados sobre competitividad empresarial, que comprendió la propia competitividad de las empresas y la competitividad de las naciones y las ventajas competitivas.

Tabla 2. Parte B de la encuesta, Competitividad Empresarial

% Totales de la evaluación basada en la escala

Competitividad Empresarial	Habilidad						
	Menor						Mayor
	1	2	3	4	5	6	7
a) La competitividad de las empresas	7%	5%	7%	1%	13%	35%	32%
b) La competitividad de las naciones y la ventaja competitiva	11%	2%	2%	0%	14%	44%	27%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos (2013).

Nota: La escala de medición: 1 = No tienen en lo absoluto la habilidad; 2 = No estoy de acuerdo que cuente con la habilidad; 3 = Cuenta parcialmente con la habilidad; 4 = Indiferente; 5 = Se tiene parcialmente la habilidad; 6 = Se tiene en gran medida la habilidad; 7 = Cuenta con la habilidad en gran medida.

Puede observarse que la competitividad empresarial analizada en primer lugar de manera específica (la competitividad de las empresas) 35% de los expertos afirmaron que el gerente PyME tiene en gran medida la habilidad para hacer competitivas a las empresas, señalando que cuentan con amplios conocimientos sobre avances tecnológicos y 32% menciona que en gran medida cuentan con la habilidad para usar estrategias para enfrentar la competitividad de las empresas.

En referencia a la competitividad de las naciones y la ventaja competitiva, 44% de los expertos respondieron que el gerente PyME en gran medida cuenta con esta habilidad, toda vez que muestran experiencia sobre las condiciones de la demanda local y nacional de la industria a la que pertenecen, lo que les permite enfrentar la competitividad demandada por los mercados.

Los niveles que arroja el concentrado de la tabla 2, sugieren que las habilidades de competitividad empresarial se ubican por debajo de la media. De tal forma que para formular estrategias que mantengan o incrementen una ventaja competitiva sustentable, los gerentes de las PyME's requieren desarrollar habilidades de análisis de la información.

La IC otorga esas capacidades mediante técnicas avanzadas de análisis de las tecnologías de procesos, de la diferenciación de productos, creación de reputación y presencia de la marca, así como las relaciones con los clientes.

Conclusiones e implicaciones empresariales

En el mundo empresarial, la dinámica que impera y la saturación de mercados intervienen en el fracaso de numerosas organizaciones que no cuentan con metodologías y herramientas de análisis de su entorno. El liderazgo del mercado sólo es posible alcanzarlo si se crean nuevos espacios para los que inteligentemente innoven sus productos y servicios, a partir de estrategias anticipativas en sintonía con la demanda actual y potencial de los mercados.

Hoy día, la gestión de las PyME's, enfrenta grandes desafíos motivados por un entorno altamente complejo y de difícil predicción, que en el futuro estará marcado por cambios inciertos, la adopción de un enfoque de administración por competencias exige nuevas formas de gestión en las PyME's, que conlleven al desarrollo de mecanismos de administración abiertos, incorporando la cultura del cambio y el mejoramiento continuo sostenible.

De allí, que todo proceso gerencial debe ir acompañado por un elemento de importancia capital como es la innovación, que permita transformar las ideas en productos o procesos, de tal manera que impacte la productividad y eleve la rentabilidad para una competitividad empresarial, clave del éxito organizacional.

Dentro de los hallazgos de este trabajo, los expertos consultados sugieren que es necesario profundizar en el análisis pertinente, para que este tipo de empresas cambien la disciplina de gestión y dirección de las PyME's mediante estrategias empresariales, dentro de las que figuran: la inteligencia competitiva y las competencias gerenciales, las cuales dan como resultado un nuevo modelo de negocios, basado en estrategias que ofrecen herramientas e información a la gerencia para lograr ventaja competitiva y enfrentar los actuales mercados globalizados.

El diseño y puesta en práctica de un modelo de negocios basado en el impulso al desarrollo de competencias gerenciales para lograr inteligencia competitiva, es una necesidad latente en las PyME's, que busca garantizar la calidad y competitividad de los servicios prestados por estas empresas.

Por tanto, se sugiere diseñar y aplicar estrategias sobre políticas públicas para apoyar a las PyME's en este nuevo contexto, que debe estar orientado a facilitar y promover su crecimiento, de tal manera que ponga a su disposición, un conjunto de instrumentos tales como la implementación de un modelo de competencias gerenciales que coadyuven al gerente PyME a desarrollar habilidades para mejorar su gestión de análisis mediante el uso de inteligencia competitiva ante los retos actuales y futuros del sector en que se

desempeña, para lograr un incremento sustantivo de la competitividad empresarial.

La efectividad de dichas políticas públicas de apoyo a las PyME's, requiere de una participación activa y coordinada entre el sector gobierno, educativo y empresarial; de tal forma que se evite la dispersión de esfuerzos y de acciones individuales, que suelen resultar poco eficientes.

Finalmente, debe precisarse que la competitividad empresarial no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el desarrollo económico, abre la oportunidad a las organizaciones para desarrollar iniciativas de negocios, para ello resulta imprescindible identificar los factores clave del éxito o desarrollo empresarial, para que las organizaciones se enfoquen hacia el cumplimiento de metas, de ahí que resulta de interés considerar a las competencias gerenciales, como parte de las estrategias competitivas como clave del posible éxito de las organizaciones.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- BAI, (2007). *Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Bilbao: BAI agencia de Innovación.
- Bensoussan, B. (2009). *What is Analysis?*, Journal of Competitive Intelligence & Management, *SCIP*, volume 12, pp. 7-10.
- Brody, R. (2008). *Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Volume 4, No. 3, pp. 3-15.
- Bueno, C., E., Morcillo, O., P. & Sánchez, S., M. (2006): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Pirámide. Madrid.
- Burke, I. y Jarrat A. (2004). *The influence of information and advice on competitive strategy definition in small and medium sized enterprises*. Qualitative Market Research, pp. 126-138.
- Calof & Skinner, (1998) *Competitive intelligence for managers: a brave world*. Optimum, The Journal of Public Sector Management, Vol. 28, No 2, pp. 38-43.
- Comai, A. y Tena J. (2005). *El desarrollo de la Inteligencia Competitiva en España: un recorrido bibliográfico*. PUZZLE, 5.

- Estrada, Garcia y Sanchez. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México*. Revista Venezolana de Gerencia.
- Fleisher, C. (2004). *Competitive Intelligence Educación: Competencies, Sources, and Trends*. The Information Management Journal, pp. 56-62.
- García, J. (2009). *Diagnóstico de partida para diseñar un modelo de proyecto que permita implantar el proceso de inteligencia empresarial en las empresas del grupo de diseño e ingeniería de la construcción en Cuba*. Inteligencia empresarial en la industria de la construcción, pp. 267-284.
- Gomez, M. (2006). *El Futuro de las PYMES en el Marco del TLC*, en Rafael Regalado Hernández (comp). Las MIPYMES en Latinoamérica. Red Lationamericana de Investigaciones en Administración .
- Gonzalez, T. (2009) *El modelo de triple élite de relaciones universidad, industria y gobierno: un analisis critico*. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, pp. 739-755.
- Hair, Bush y Ortinau. (2010). *Investigación de mercados. En un ambiente de información digital*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C. V.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hussein, Frazaneh y Farham (2011). *Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town*. Interdisciplinary Journal of Contenporay Research in Business, pp. 939-947.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Longenecker, J.C.; Moore, C. W.; Petty, J.W. y Palich, L.E.(2009). *Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras*. Cengage Learning Editores; México.
- Martínez, J., y Sánchez, M. (2012). *La industria del conocimiento como brazo impulsor del desarrollo de las Pymes's* . Ide@s CONCYTEG, pp. 25-38.
- McGonagle, J., & Vella, C. (2004). *Competitive Intelligence in Action: How do organizations use competitive intelligence, and what can it mean to their succes. Two case studies*. The Information Management Journal, 68.

- Mejía, J. (2004). *Sobre la investigación cualitativa: Nuevos conceptos y campos de desarrollo*. Investigaciones Sociales, Año VII, No. 13, pp. 277-299.
- Merino, C. (2005). *Inteligencia Competitiva y PYMES*. PUZZLE, pp. 10-14.
- (2011). *Inteligencia competitiva en el contexto de las nuevas empresas de base tecnológica*, Ide@s CONCYTEG, 6 (73), pp. 845-862.
- Mitchelmore, S. y Rowley, J. (2009). *Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. Vol. 16, No 2, pp. 92-11.
- Olmeda, C., B. (2009). *El promedio de vida de las PyMES, de apenas dos años*. Boletín UNAM-DGCS-199. Documento electrónico. Disponible en: http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2009_199.html
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), pp. 12.
- Ramírez, M., Escobar, D. y Arango, B. (2012). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, pp. 238-249.
- Ramírez, L. M. (2005). *Estrategias para desarrollar competencias gerenciales*. Revista EAN. Mayo – Agosto, Vol. 54 mayo, pp. 183 - 204.
- Secretaría de Economía de México, (SE). (2008). *Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas, Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), en Financiamiento y Fortalecimiento De MIPyMEs, Agenda e Incidencia de la Industria de La Construcción En México, CMIC (2011)*
- Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP). (2001). *Strategy, Market & Competitive Intelligence* en Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP). Página electrónica, disponible en: <https://www.scip.org/>
- López, A., G., & Tan, H., W. (2010). *Evaluación de impacto de los programas para PyME Latinoamérica y el Caribe*. Banco Mundial. Libro electrónico, disponible en: http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/Impact_Evaluation_SME_Programs_SPA_Final.pdf
- Varela, R. (2005). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. PEARSON Educación; Colombia.