



## LOS ESTUDIOS DE MERCADO Y PERFILES DE SECTOR COMO HERRAMIENTAS ÚTILES PARA LA TOMA DE DECISIONES

**Yolanda Morejón-Bravo**

Coordinadora del Departamento de Gestión de Información y del Conocimiento de la Consultoría Biomundi/IDICT, Cuba.

E-mail: [yolanda@biomundi.inf.cu](mailto:yolanda@biomundi.inf.cu)

### Resumen

En primer lugar, se ofrece una breve explicación de los fundamentos teóricos de la inteligencia empresarial y sus productos, haciendo énfasis en los perfiles estratégicos, y dentro de ellos, en los perfiles de sector. También, se hace énfasis en los estudios de mercado y sus características. En segundo lugar, se presentan dos casos de estudio (un perfil de sector y un estudio de mercado), que demuestran la importancia de estos productos y servicios de inteligencia competitiva, para la toma de decisiones lo más acertada posible, en las organizaciones.

**Palabras-clave:** Inteligencia Empresarial. Perfil Estratégico. Perfil de Sector. Estudio de Mercado. Toma de Decisiones.

### *THE MARKET STUDIES AND PROFILES SECTOR AS USEFUL TOOL FOR DECISION MAKING*

### **Abstract**

First of all, there is offered a brief explanation of the theoretical essentials of the competitive intelligence and its products, doing emphasis on the strategic profiles, and inside them, on the sector profiles. Also, there is done emphasis on the market researches and its characteristics. Secondly, there appear two cases of study (a sector profile and a market research), which demonstrate the importance of these products and services of competitive intelligence, for the decision making as accurate as possible in the organizations.

**Keywords:** *Competitive Intelligence. Strategic Profile. Sector Profile. Market Research. Decision Making.*

## 1 INTRODUCCIÓN

La inteligencia empresarial (IE), surge con la idea de proponer un camino para la toma de decisiones. Se define como: la capacidad de reunir, analizar y diseminar datos; lo que permite, obtener de manera sistemática y organizada, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica (OROZCO, 2009).

Todas las organizaciones, de manera general están involucradas en el entorno social, político y económico que las rodea, en dependencia de: el país donde están ubicadas, el conjunto de relaciones internacionales y el desarrollo tecnológico global. En el caso de las empresas, se necesita información de los clientes, los proveedores, las empresas de la competencia, los organismos de regulación, los distribuidores, y las entidades que ofrecen financiamiento. Con estas informaciones, se puede incorporar o desechar una tecnología, prepararse para enfrentar una nueva legislación, realizar inversiones en mercados nuevos, incorporar, mejorar o desechar una línea de productos o servicios, así como, identificar nuevos negocios y sus oportunidades.

Los productos de IE, responden a necesidades específicas y permiten tomar decisiones. Algunos de estos productos de IE son (OROZCO, 2009):

- perfiles estratégicos de (país, sector, corporativos, personalidad).

- estudios de mercado.
- estudios de tendencia.
- estudios estratégicos.

El presente trabajo, tiene como **objetivo general**, demostrar la importancia de los productos de IE, específicamente los perfiles de sector y los estudios de mercado, para la toma de decisiones en las empresas.

Para cumplir con el objetivo general de la investigación, se trazaron los siguientes **objetivos específicos**:\_a) Profundizar en los fundamentos teóricos de los perfiles de sector y los estudios de mercado, como productos de Inteligencia Empresarial; b) Presentar un estudio de caso, sobre el sector de materiales y maquinarias de la construcción en Cuba, que demuestre la aplicación del perfil de sector en función de la toma de decisiones; e, c) Presentar un estudio de caso, sobre la industria del cemento, que demuestre la aplicación del estudio de mercado en función de la toma de decisiones.

## 2 METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo, se empleó la investigación documental que incluyó: la revisión de bibliografía relacionada con las temáticas de inteligencia empresarial, productos y servicios de IE, y la literatura relacionada con los dos estudios de caso que se presentan.

Entre las fuentes bibliográficas consultadas estuvo el libro “Inteligencia empresarial Qué y Cómo”, que describe detalladamente los productos y servicios de IE, así como, la metodología y aspectos fundamentales necesarios para desarrollar estos productos. Para el desarrollo de los estudios de caso, la información se obtuvo de diferentes vías, como, por ejemplo: reportes globales de los sectores analizados, reportes anuales de las compañías, sitios web oficiales de los ministerios de la construcción de los países analizados, sitios web de las compañías, sitios de noticias, documentos legislativos, entre otros.

También se empleó, el método analítico sintético para analizar y encontrar relaciones, entre los elementos teóricos y metodológicos sobre el tema y las partes de los procedimientos a utilizar.

## 3 RESULTADOS Y DISCUSIONES

A continuación, se dan a conocer, los conceptos fundamentales relacionados con la inteligencia empresarial. Se realiza una breve descripción de los perfiles de sector y de los estudios de mercado, como productos de inteligencia empresarial.

La forma de realización de los servicios de inteligencia empresarial, es mediante sus productos más comunes. La mayoría de las necesidades que tienen las organizaciones no se resuelven con un solo tipo de producto, sino que, se realizan combinaciones de estos para lograr un mejor resultado en la satisfacción de esas necesidades. Entre estos productos se encuentran:

- perfiles estratégicos: posibilitan acceder a la información de las características del entorno relacionada con las organizaciones que integran el ambiente empresarial, personas clave, sectores económicos y países donde se desempeñan (MÁS-BASNUEVO et al., 2013).
- estudios de mercado: son un instrumento de recolección de información oportuna, analizada y resumida, que aporta los conocimientos necesarios para realizar grandes acciones con bajas probabilidades de cometer errores (SÁNCHEZ, 2013).
- estudios de tendencia: son aquellos que permiten conocer el futuro tendencial, a corto y mediano plazo, de un fenómeno o grupo de variables, a partir del análisis de la información pública disponible, en un período de tiempo, que generalmente abarca de 5

a 10 años. Estos estudios, se focalizan en la determinación del estado actual y de las tendencias de los productos, servicios o sectores (MÁS-BASNUEVO et al., 2013).

- estudios estratégicos: es la compilación y el análisis de los elementos internos y externos que influyen en la planeación estratégica de las organizaciones en base a un objetivo puntual (SÁNCHEZ, 2013).

Para el desarrollo de un producto de IE, se deben seguir los siguientes pasos elementales:

1. Análisis de la solicitud.
2. Entrevista con el cliente.
3. Elaboración del esquema de investigación.
4. Selección de las fuentes.
5. Búsqueda de la información.
6. Análisis de la información.
7. Elaboración del informe.
8. Revisión técnica y de estilo.
9. Entrega del informe (MÁS-BASNUEVO et al., 2013).

### 3.1 Perfiles

En dependencia del elemento que se esté estudiando, los perfiles pueden ser fundamentalmente de cuatro tipos:

- Perfil corporativo: es la caracterización de una organización, a partir de indicadores generales y otros elementos, útiles para negociaciones de diversos tipos.
- **Perfil de sector:** indica la caracterización de sectores económicos, a partir de indicadores generales y otros elementos, con el objetivo de tomar acciones en ese sector.
- Perfil de país: caracterización de un país en función de actividades ulteriores de la organización interesada.
- Perfil de personalidad: caracterización de personas, con las cuales se prevé establecer relación, en función de negociaciones ulteriores (MÁS-BASNUEVO et al., 2013).

El **perfil de sector**, que es el que nos ocupa, es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones de carácter gerencial, que permite obtener: conocimiento de los sectores; su estado actual; las tendencias a corto, mediano y largo plazo; y la caracterización de este en una región determinada. Estos perfiles, ofrecen información sobre las fuerzas que intervienen en: la evolución, el desempeño y la competitividad del sector como pueden ser: competidores, clientes, distribuidores, proveedores, instituciones científicas, universidades, partidos políticos, y en general, los actores que afectan de algún modo al sector en cuestión (MÁS-BASNUEVO et al., 2013).

Las organizaciones, requieren de un perfil de sector, entre otras razones, cuando se desea monitorear el comportamiento del sector al que pertenecen, cuando se involucran en un nuevo sector, o cuando preveen una negociación del mismo sector, pero en otro país (MÁS-BASNUEVO et al., 2013).

Para realizar un perfil de sector, las estrategias de búsqueda de información deberán responder a las siguientes preguntas (OROZCO, 2009):

- ¿Es un sector maduro o en fase de desarrollo?
- ¿Cuál es el volumen de las ventas del sector?
- ¿Este sector se caracteriza por grandes, medianas o pequeñas empresas?
- ¿Cuál es el comportamiento del índice de crecimiento?
- ¿Está el mercado dominado por pocas organizaciones, o por el contrario está muy distribuido y existe mucha competitividad?
- ¿Cuáles son las organizaciones líderes del sector?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que proporciona este sector?

- ¿Cuáles son los líderes? ¿Qué utilidad reportan? ¿Cuáles son sus canales de distribución? ¿Cómo se comportan sus precios? ¿Tienen patentes y/o marcas registradas?
- ¿Cómo lo afectan los cambios en la economía nacional o mundial? ¿Cómo responde el sector ante esos cambios?
- ¿Cuáles son las fuerzas tecnológicas, sociales, ambientales y económicas que lo afectan?
- ¿El gobierno regula este sector? ¿Si es así, que agencia lo controla?
- ¿Cuál es la política gubernamental con respecto al sector?
- ¿Cuál es la relación del sector con sus empleados, clientes accionistas, etc.?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ese sector?

Algunos de los elementos generales, que normalmente se tienen en cuenta para conformar un perfil de sector son (MÁS-BASNUEVO et al., 2013):

- definición del alcance del sector que se estudia.
- estructura y elementos organizacionales.
- desarrollo histórico.
- perfil económico.
- tendencias.
- estado de la innovación y del desarrollo científico-técnico.
- ambiente competitivo.
- comportamiento de los proveedores.
- comportamiento de los clientes.
- líneas de productos o servicios.
- factores externos que lo afectan.
- visibilidad externa del sector.

Las fuentes de información fundamentales para la realización de un perfil de sector son:

[**Erro! Indicador não definido.**]

- Enciclopedias.
- Estudios del sector industrial.
- Organismos internacionales.
- Ministerios, institutos de investigación, centros de estudio, observatorios, consultorías y otras entidades gubernamentales o privadas.
- Asociaciones industriales.
- Revistas industriales.
- Prensa especializada.
- Fuentes estadísticas.
- Directorios corporativos.
- Documentos de la empresa (informes anuales, publicidad, discursos de ejecutivos, literatura de productos, etcétera).
- Bases de datos.
- Entrevistas a participantes de la industria (competidores, proveedores, distribuidores, clientes).
- Entrevistas a expertos del sector industrial.

### 3.2 Estudios de Mercado

Las altas presiones competitivas, los mercados en continua expansión, y los altos costos que implican las decisiones equivocadas, son las principales razones por las que las empresas de productos y servicios, han optado por contratar o desarrollar la actividad de Investigación de Mercado, con el fin de disminuir el nivel de incertidumbre relacionado con la toma de decisiones, lo que permite la elección de una estrategia comercial acertada y sus posibles caminos de acción. De esta manera, los empresarios ven en ella, el instrumento de recolección de información oportuna,

analizada y resumida, que aporta elementos necesarios para realizar grandes negocios con bajas probabilidades de errores (OROZCO, 2009).

Los estudios de mercado, tienen las siguientes características (OROZCO, 2009):

- Son un ejercicio sistemático y metodológico.
- Se nutren de información.
- Deben ser realizados por personal capacitado en: recolección, procesamiento y análisis de información.
- Identifican la situación del entorno.
- Facilitan la toma de decisiones.

Entre los objetivos que persiguen los estudios de mercado, se encuentran (SÁNCHEZ, 2009):

- Identificar oportunidades en el mercado.
- Evaluar la satisfacción de los consumidores.
- Identificar y seleccionar los canales de distribución.
- Detectar los segmentos de mercado más atractivos.
- Minimizar los riesgos.
- Identificar futuros problemas, entre otros.

La investigación de mercado, puede ser considerada un producto de alto valor añadido, que nutre los sistemas de inteligencia de las organizaciones, y mediante la cual se determina, se elabora y se aplica, el método para acoplar, analizar y comunicar la información y sus posibles efectos (SÁNCHEZ, 2009).

Entre los aspectos a tener en cuenta para la realización de un estudio de mercado se encuentran (SÁNCHEZ, 2009):

- Breve caracterización del producto, servicio o sector.
- Sucesos sociales, políticos y económicos.
- Caracterización del mercado.
- Estructura del mercado
- Principales competidores.
- Principales productos.
- Demanda (potencial y real)
- Suministradores y canales de distribución.
- Características de los consumidores.
- Situación de patentes.
- Regulaciones.
- Segmentación del mercado.
- Comunicación y promoción.

### **3.3 Presentación de Casos de Estudio**

A continuación, se presentan a modo de ejemplo, dos casos de estudio que demuestran la necesidad e importancia de los productos de IE para la toma de decisiones en las organizaciones, en particular, se presenta un ejemplo de un perfil de sector, y otro de un estudio de mercado.

#### **3.3.1 Caso de estudio - Perfil de los sectores de materiales y de maquinarias para la construcción en Cuba (OROZCO, 2009):**

Una entidad cubana, desea conocer detalladamente, las características y el comportamiento de los sectores de materiales y maquinarias para la construcción en Cuba, con el objetivo de determinar las carencias y necesidades de fortalecimiento de estos sectores en el país,

principalmente si se tiene en cuenta, que estos son sectores de suma importancia en el desarrollo económico y social de cualquier país. Ambos sectores, pertenecen al sector de la construcción en Cuba.

Para la elaboración del perfil, se tuvo en cuenta el procedimiento para la realización de perfiles de sector y las etapas para la elaboración de los productos de Inteligencia Empresarial que se incluyen en el manual de procedimientos de la Consultoría Biomundi/IDICT.

Para realizar el perfil de los sectores de materiales y maquinarias para la construcción, se recopiló la información relacionada con los siguientes aspectos:

- *Alcance del sector:* se describe el alcance de ambos sectores, así como, los niveles de subordinación de los mismos.
- *Estructura del sector:* se precisan cuáles son los segmentos principales de ambos sectores, y se define el tamaño de la industria a la que pertenecen, además, se muestra el alcance geográfico de los sectores, es decir, si tienen presencia regional, nacional o internacional.
- *Desarrollo del sector:* se determina el tipo de sector y su evolución (si son sectores emergentes o maduros).
- *Economía y Finanzas:* se mencionan las principales fuentes de financiamiento, se especifica si los sectores tienen ayuda del gobierno, de organismos internacionales, o de organizaciones no gubernamentales. Se habla también, de la estructuración del mercado, especificando qué porcentaje corresponde al sector público y cual al privado.
- *Tendencias del sector:* permite describir los patrones actuales que se evidencian, así como, informar cuáles son los pronósticos a corto, mediano y largo plazo.
- *Estado de la innovación y del desarrollo técnico del sector:* Se hace una valoración de los cambios en ambos sectores, y el estado de la propiedad industrial (patentes).
- *Ambiente competitivo en el sector:* informa sobre la concentración o dispersión de las entidades dentro de la industria de la construcción, a la que pertenecen ambos sectores, el nombre de las principales empresas de la industria, y la porción del mercado que ocupan, así como, la identificación de nuevos entrantes.
- *Comportamiento de los proveedores del sector:* menciona la ubicación geográfica de los principales proveedores y la competencia entre los proveedores.
- *Comportamiento de los clientes:* establece los patrones de comercialización y las ventas.
- *Líneas de productos o servicios:* describe la identificación de los productos líderes, el tamaño del mercado, los patrones de producción y distribución.
- *Factores externos que afectan al sector:* detalla el ambiente macroeconómico, los elementos legales y regulatorios, la situación política y social, así como, el estado del desarrollo tecnológico.
- *Visibilidad externa del sector:* puntualiza las organizaciones gremiales y de comercio, las publicaciones y la presencia en Internet, así como en ferias y exposiciones.

La información analizada se obtuvo esencialmente de:

- Entrevistas realizadas a directivos de las entidades y de los niveles superiores de dirección de ambos sectores.
- Documentos proporcionados por algunas entidades dentro de los sectores de los materiales y maquinarias para la construcción en Cuba.
- Marco regulatorio existente en Cuba dentro del sector de la construcción en general, y dentro de los sectores de los materiales y maquinarias para la construcción en particular.
- Documentos estadísticos y otras informaciones proporcionadas por la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.
- Otros documentos de interés.

Cómo resultados obtenidos, se obtuvo un perfil de los sectores de materiales y maquinarias de la construcción en Cuba, que contiene la caracterización de los principales indicadores del mismo, donde se pudo determinar:

- La posición relativa de ambos sectores dentro del desarrollo económico del país.
- Los aspectos en los que se debe trabajar para un mejor desempeño de los dos sectores.
- Se establecieron las fortalezas y oportunidades, determinando así, nuevas oportunidades de negocios.

El estudio permitió al cliente, realizar acciones para el futuro inmediato, y elaborar una estrategia que le permita mantener y mejorar su posición en el mercado nacional de los materiales y maquinarias de la construcción.

### 3.3.2 Caso de estudio 2. Estudio de mercado del cemento en Canadá y algunos países de América Latina y el Caribe (OROZCO, 2009):

Una empresa de capital mixto, dentro de la industria cubana del cemento, tiene interés en conocer el mercado de este producto en países de América Latina y el Caribe, con vista a fundamentar una inversión, que le permita alcanzar mejores indicadores económicos, con el consecuente impacto que esto tiene en el país. Por tal motivo, solicitó a la Consultoría Biomundi un estudio de mercado, para identificar sus oportunidades dentro de ese sector.

Para la elaboración del estudio de mercado, se tuvo en cuenta el procedimiento para la realización de estudios de mercado, y las etapas para la elaboración de los productos de Inteligencia Empresarial que se incluyen en el manual de procedimientos de la Consultoría Biomundi/IDICT.

La información recopilada, se concentró en dieciocho países: Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Después de realizar una breve caracterización del producto cemento y su industria, se describen las barreras de entrada a la industria y al mercado que deben conocer los productores nuevos, para trazar sus estrategias de penetración. También se analizan, las particularidades de la transportación del cemento en las regiones objeto de la investigación.

Para realizar el estudio de mercado del cemento, se recopiló la información relacionada con los siguientes aspectos:

- Breve caracterización del producto cemento. En este aspecto se tuvo en cuenta:
  - Tipos de cemento y proceso de fabricación.
  - Cadena de valor que soporta la producción del cemento.
  - Riesgos a los que se enfrenta la industria del cemento.
  - Particularidades de la transportación y canales de distribución.
- Caracterización de la industria productora de cemento en el mundo y en los países seleccionados.
  - Identificación de los países mayores productores y los mayores consumidores de cemento. Este aspecto constituye un indicador de desarrollo.
  - Identificación de los principales competidores (compañías líderes en esa industria).
  - Demanda del producto.
  - Niveles de producción y consumo.
  - Capacidad instalada.
  - Principales productos (con sus características y tipología).
  - Precios.
  - Regulaciones existentes.
  - Otros aspectos.

La información analizada se obtuvo esencialmente de:

- Reportes globales de la industria del cemento, obtenidos a través de búsquedas en Internet.
- Sitios web oficiales de los países analizados y de asociaciones del cemento
- Sitios web de las compañías analizadas.
- Noticias de prensa
- Sitios comerciales
- Documentos regulatorios obtenidos igualmente a través de las búsquedas en Internet.

Cómo resultados obtenidos, se obtuvo un estudio de mercado sobre: La industria del cemento en Canadá y algunos países de América Latina y el Caribe, donde se lograron determinar aspectos importantes para la toma de decisiones del cliente, tales como:

- La estructura de oligopolio que tiene la industria del cemento en América Latina y el Caribe.
- las altas barreras de entrada, ya que la inversión inicial en plantas de producción es considerable.
- La fabricación de cemento, presenta rendimientos crecientes a escala (el costo por unidad disminuye ante el incremento de la cantidad producida), se evidencian altos costos de distribución y, finalmente, la posibilidad de acumular inventarios es baja (dada la corta vida del producto).
- En el mercado del cemento de la región de América Latina y el Caribe, participa un número reducido de compañías que lideran esta industria, por lo que existe una participación controlada del mercado de cemento, y la bienvenida para un nuevo actor estará caracterizada por niveles de precios en donde la posibilidad de recuperar la inversión será muy inferior a sus expectativas.

Teniendo en cuenta, estas conclusiones que se arrojaron del estudio, el cliente pudo reconsiderar su intención de penetrar en el mercado de la región, lo que demuestra una vez más, la utilidad de los productos y servicios de IE para la correcta toma de decisiones.

#### 4 CONCLUSIONES

Se realizó un análisis breve, de los fundamentos teóricos de la Inteligencia Empresarial, haciendo énfasis en los perfiles estratégicos y dentro de ellos, en los perfiles de sector, y también, en los estudios de mercado, todos ellos como productos de Inteligencia Empresarial.

Se presentaron dos casos de estudio: un perfil de sector y un estudio de mercado, donde se evidenció la utilidad de estos productos para la toma de decisiones en las organizaciones.

#### REFERENCIAS

OROZCO, E. Inteligencia empresarial. En: OROZCO, E. *et al.* **Inteligencia empresarial qué y cómo**. La Habana: Editorial IDICT, 2009.

MÁS-BASNUEVO, A. *et al.* Perfiles estratégicos como productos de la inteligencia empresarial. En: **Diplomado de inteligencia empresarial**. La Habana: BioMundi/IDICT, 2013.

SÁNCHEZ, M. Estudios de mercado como productos de inteligencia empresarial. En: **Diplomado de inteligencia empresarial**. La Habana: BioMundi/IDICT, 2013.

COSSÍO, G. Estudios de tendencia como productos de inteligencia empresarial. En: **Diplomado de inteligencia empresarial**. La Habana: BioMundi/IDICT, 2013.

CONSULTORÍA BIOMUNDI /IDICT. **Manual de gestión de la calidad**. [2013]. (Documento de trabajo interno)

SÁNCHEZ, M. Estudios de mercado y estratégicos, como productos de inteligencia empresarial para la toma de decisiones. En: OROZCO, E. *et al.* **Inteligencia empresarial qué y cómo**. La Habana: Editorial IDICT, 2009.

FLEITAS, I.; RODRÍGUEZ, Y. **Perfil de los sectores de materiales y de maquinarias de la construcción en Cuba**. Informe de consultoría. La Habana: BioMundi/IDICT, 2008.

MÁS-BASNUEVO, A.; MOREJÓN, Y.; CÁMARA, Y. **Estudio de mercado del cemento en Canadá y algunos países de América Latina y el Caribe**. Informe de consultoría. La Habana, BioMundi/IDICT, 2014.

---

Artigo recebido em 05/09/2015 e aceito para publicação em 28/12/2015

---