

**¿INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA UNA EMPRESA O UNA EMPRESA  
CON INTELIGENCIA DE MERCADOS?**

**Ensayo**

**PRESENTADO POR:**

**JEYMMY LORENA SANCHEZ TORRES**

**D0103594**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

**Bogotá, D.C.**

**2015**

# Contenido

- ¿INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA UNA EMPRESA O UNA EMPRESA CON INTELIGENCIA DE MERCADOS? ..... 1
- JUSTIFICACIÓN ..... 3
- Objetivo General ..... 4
- Objetivos Específicos..... 5
- INTRODUCCIÓN ..... 6
- ¿INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA UNA EMPRESA O UNA EMPRESA CON INTELIGENCIA DE MERCADOS? ..... 8
- CONCLUSIONES ..... 20
- BIBLIOGRAFIA ..... 21
- WEBGRAFIA ..... 22

## JUSTIFICACIÓN

Durante el desarrollo de este ensayo se pretende establecer la importancia de la inteligencia de mercados en una empresa como parte de su actuar y no solo como la teoría en un momento de su historia, puesto que esta forma de abordar los entornos de la empresa permite mantener una posición de la misma en un norte sólido y orientada a la mejora.

## **Objetivo General**

Evidenciar como una inteligencia de mercados permanente en la empresa puede generar en sí misma una capacidad de mantener una objetividad constante sobre el mercado mediante los análisis constantes de los entornos de la empresa.

## Objetivos Específicos

- Conocer el modelo de inteligencia de mercado actual y vigente en las empresas actuales.
- Proponer el cómo podría realizarse la inteligencia de mercados en las empresas de manera permanente para mejorar los resultados actuales.

# INTRODUCCIÓN

Con el presente ensayo se pretende demostrar como atreves de la decisión de tener o no tener estructurados en una empresa los procesos de investigación de mercados puede verse afectados los escenarios propuestos según las necesidades y estrategias que se quieran tener en cada una de las empresas.

En la actualidad se realiza la inteligencia de mercados de forma convencional en donde se utiliza con el fin de entregar un diagnóstico empresarial a la alta gerencia indicando los arrojantes de la misma y algunas recomendaciones según se encuentran sobre el resultado del mismo, estos pronósticos permitirán a la alta gerencia prever panoramas favorables, críticos o de incertidumbre donde se pueda afrontar cada escenario con la empresas misma y sus capacidades reales.

El mercado analizado podrá proporcionar mediante el método utilizado una proporción en la certeza de ingresar al mercado y de esta manera el mercado en el que se incursionará, permitiendo que la empresa misma realice sus pronósticos de incremento de la producción o de los servicios a prestar para la ejecución del trabajo en el mercado en el que se ha ingresado.

Este diagnóstico empresarial de inteligencia de mercados inicialmente permitirá a la empresa hacerse un análisis propio determinado por la matriz DOFA, donde se hará el análisis de los entornos de la empresa y proveerá de la información puntual de la situación de la empresa y sus puntos delicados o débiles a fortalecer para la continuidad del negocio.

Por otro lado está la continuidad de la revisión de estas fortalezas de la empresa en todos los aspectos durante la ejecución del trabajo dentro de la que se establecerán los parámetros mínimos necesarios para la realización de la etapa productiva de la empresa del bien o servicio generado para la comercialización.

Estas revisiones establecerán puntos de mejora continua como lo hacen uno de los principios de las 5S de la metodología; la mejora continua establece la revisión de los procesos y de los modelos implementados para el trabajo y su forma de

hacerse, si es posible la mejora continua dentro de los procesos se lograra una evidencia de los reconocimientos de la empresa como tal y de su desempeño dentro de la economía dentro de la cual tenga su actuar.

De esta misma manera se podrá hacer recurrentes procesos de identificación de las falencias en los procesos productivos y por ende el seguimiento de los mismos con el fin de establecer los puntos críticos de la labor realizada y en donde se debe poner especial atención, Además de ello es posible evidenciar los procesos que en la mejora presentan fortalezas o resultados sobresalientes evidenciando utilidad de los planes propuestos y del seguimiento a la inteligencia de mercados permanente y evaluativa donde se generan los pilares de la empresa en términos de mejora continua.

## **¿INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA UNA EMPRESA O UNA EMPRESA CON INTELIGENCIA DE MERCADOS?**

La inteligencia de mercados se establece como el estudio de los entornos de la empresa tanto interno como externo y se hace la verificación de cada uno de ellos según sea el caso del bien o producto desarrollado para este fin, se debe obtener la información más idónea para dirigir la incursión del producto o servicio en el mercado seleccionado.

Este estudio de inteligencia de mercados proveerá de la información más concreta y eficaz a la alta gerencia quien es la encargada de tomar las directrices fundamentales en la empresa desde los resultados de este tipo de estudios realizados, además de ello se busca el mejor camino corporativo para la empresa desde la articulación de las alternativas evidenciadas desde su punto de vista y con los datos recolectados.

Estos datos son recolectados de realizar la matriz DOFA en la empresa, esta matriz provee de la información de los entornos de la empresa, los cuales debemos conocer a la perfección y de esta manera lograr los objetivos trazados por la alta gerencia y por ende recorridos por todas las personas que son los directos involucrados y beneficiados de la misma,

Los entornos contemplados dentro de la matriz DOFA son los entornos:

- Interno
- Externo

El entorno interno hace parte y como su nombre lo dice, del interior de la empresa en donde podemos hacer un bosquejo del panorama organizacional e incluso de



clima laboral dentro de la misma, estos aspectos al estar sincronizados permiten que la producción se genere en forma lineal cumpliendo al cliente interno y dando los mejores resultados para el cliente externo o cliente final, creando los mejores beneficios para la empresa al vender los bienes o servicios de manera total y dando mejoras a los procesos de calidad instaurados o simplemente en las líneas de producción.

De esta misma manera se hace el análisis del entorno externo que finalmente es el entorno con el que menos familiarizada se encuentra la empresa, esto debido a que cada entorno externo es completamente diferente en cuanto a las necesidades y a sus requerimientos de bienes y servicios, eso sin olvidar la competencia presente de los que sería los productos o servicios directos, sustitutos o incluso complementarios, este tipo de competencia debe analizarse y siempre tenerse en cuenta al momento de hacer el estudio de la empresa, puesto que de la realidad y fiabilidad de la información dependerá la estrategia a tomar y las medidas establecidas por la alta gerencia en términos de los resultados entregados.

Además de ello es posible considerar un beneficio intangible dentro del diagnóstico de los entornos de la empresa, esto basando la revisión de entorno interno sobre la misma revisión de los procesos de producción bien sea de bienes o servicios, donde cada punto mejorado o cuello de botella solucionado proporcionará de ventajas competitivas en la generación o entrega del bien producido o servicio agilizado dentro de la organización.

En este mismo aspecto y durante la revisión del entorno interno es posible hacer la verificación de los aspectos que se generarán como diferenciadores frente a la competencia, se puede determinar mediante la revisión del entorno externo el producto de la competencia y como ya se había mencionado los incluidos como sustitutos o complementarios, de este mismo modo es posible hacer la evidencia

de los valores agregados al producto y servicio a entregar al cliente final en donde puede hacerse resaltar esa parte diferenciadora con el fin de dar mayor atractivo al bien o servicio final y de entrega al mercado.

Luego de ver los beneficios de cada uno de los entornos, es necesario entrar en materia de realizar el diagnóstico DOFA donde se desglosa de la siguiente manera:

- D: debilidades
- O: oportunidades
- F: fortalezas
- A: amenazas

Estos son los cuadrantes a establecer al momento de realizar la revisión de los entornos, luego de identificar cada uno de los posibles a ubicar en cada uno de los cuadrantes, se debe hacer un cruce entre ellos y definir las relaciones de la siguiente manera:

- FO: Estrategia que aprovecha las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- DO: Estrategia que minimiza las debilidades sacando partido de las oportunidades.
- FA: Estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas.
- DA: Estrategia que minimiza las debilidades y evita las amenazas.

En esta forma se aprovechan las fortalezas y oportunidades en pro de cubrir las debilidades y amenazas y presentando una serie de acciones que hagan que esas partes frágiles se disminuyan en la medida que la operación presente resultados benéficos para la empresa.

Durante la realización de esta matriz se busca que la empresa tenga el compromiso absoluto de concatenar los esfuerzos de la alta dirección incluida la inversión en la elaboración de estos estudios con el mejoramiento de los procesos así como de la muestra real de los tiempos de operación y sus falencias críticas (reales), si en un escenario real se logra completar este par de características es

posible hablar de resultados reales, pero en caso contrario, solo se encontrarán resultados errados que al momento de incluirlos en el proceso solo crearán costos elevados y operaciones inconclusas o sin fines lógicos que harán un proceso más denso e insostenible.

En términos ideales y al momento de hacer el análisis del modelo DOFA, se establece un problema identificado sobre la empresa, este problema deberá obedecer en su orden al más determinante de la empresa en términos de crecimiento e introducción del mercado, ahora bien, luego de esta identificación y en la propuesta de la empresa de mejora sobre el proceso a realizar o modificaciones sobre el mismo, se debe determinar cómo, quien, cuando y donde hará la generación y definición de este proyecto y de ponerlo en marcha, este término se puede denominar planeación en el proceso de mejora de los entornos para enfrentar el mercado objetivo.

Este proceso de mejora debe incorporar la remodelación tanto del proceso como de los elementos que lo componen, esto como parte fundamental de la mejora, puesto que de nada serviría la mejora si no se tienen los elementos con los cuales llevar a cabo; de tener los elementos, capacitación, la buena disposición de los empleados y lograr engranarlo todo en una sola maquinaria, es posible determinar un posible éxito muy superior al caso contrario en el que no se cuente con alguno de los factores acá mencionados.

Al momento de realizar estos ajustes con la cooperación de toda la empresa y elementos, es necesario determinar si esa mejora representa una ventaja frente a los competidores del producto en el mercado objetivo de estudio, esta revisión hace parte fundamental luego de determinar las mejoras realizadas puesto que no necesariamente haber mejorado en términos de producción podría representar una ventaja para la empresa, aunque en la mayoría de los casos si aplica esta determinación.

Esta revisión de la posible ventaja obtenida al momento de hacer los ajustes internos debe presentar las posibilidades del producto en el entorno externo, puesto que de esa ventaja en el entorno seleccionado como objetivo es donde

podría establecerse si será el punto a favor sobre el producto o servicio con el cual se intentará incursionar.

Además de ello es necesario establecer si esa ventaja se va a presentar toda en un solo momento o si se va a dar fraccionada a los posibles nuevos clientes de forma que siempre vean beneficios sobre el artículo o servicio ofrecido y por ende tomen la decisión de la compra a la marca que se representa desde la empresa, este beneficio debe ser lo diferenciador que se pueda, puesto que de esa diferencia o beneficio adicional que las personas del mercado objetivo encuentren, será el éxito de las ventas o lo esperado por la empresa.

De esta manera es probable que al momento de hacer un balance entre lo encontrado en el entorno interno puede representar en ventaja frente al externo o se está compitiendo en las mismas condiciones que lo demás, donde la mejora creada desde nuestro interior solo permitió igualar la oferta en el mercado, de ser así, lo que se estaría es arriesgando una posición sin mejora aparente frente a los demás competidores que son quienes finalmente en un estado de vulnerabilidad como el presentado, destacar su producto con una mejora tenue y donde el esfuerzo realizado por la empresa propia no pudiera llegar y estaría sometida a un mercado muy agresivo donde la posibilidad de fracaso crecerá con los ajustes de los habitantes empresariales del entorno o mercado objetivo seleccionado.

Por otro lado se podría estar en un ambiente de sobre producción del producto o sobresaturación de los servicios ofrecidos con una expectativa de venta pero sin una demanda real, en ese aspecto estaría sobresaturado en la parte de inventarios y sin una venta real que demostraría una alta producción pero sin ventas reales o casi nulas.

Luego de hacer una revisión al interior de la empresa es donde se debe hacer la mirada al exterior y por ende los respectivos análisis para de esta manera poder concertar la información necesaria y poder establecer una media con las altas y las bajas de las posibilidades vistas.

En este momento abre la revisión del entorno externo de la empresa, vale la pena aclarar que se está haciendo revisión de la matriz DOFA y sus diferentes componentes con el fin de completar un estudio de mercado con el fin único de terminar en una inteligencia de mercado que en los términos de este estudio es el principal fin el evidenciar si es apto la inteligencia de mercado en la empresa o una empresa con la inteligencia de mercado como capital de ella misma para afrontar el entorno actual y competitivo con el que se cuenta.

Continuando con el efecto de este aspecto externo de la empresa, se hace necesario el evidenciar quienes son los competidores indirectos de la empresa y sus directos contendientes en el mercado, además de ello es de vital importancia verificar los competidores de los productos sustitutos y complementarios, estos también deben hacer parte importante de este proceso puesto que no necesariamente es competidor directo el que puede amenazar nuestro ingreso en el mercado, los sustitutos o complementarios pueden ofrecer a las personas del nicho o mercado específico una buena alternativa de inversión, aunque es un tema de primera importancia, no es el tema que se considera en este escrito.

Ahora bien, este entorno externo debe tener las características necesarias para poder iniciar la puesta en marcha del lanzamiento o incluso el estudio que se está proponiendo, debe ser muy claro que se desea es ver los dos conceptos que según la matriz DOFA son necesarios y están presente para la empresa y hacen parte de ella y su desenvolvimiento.

Los dos aspectos externos de la matriz son Oportunidades y Amenazas, estas dos posiciones de la matriz son determinantes a tener en cuenta dentro del estudio mismo y de la incursión de la empresa en el medio seleccionado, es claro que estas dos connotaciones son las que permitían las mejores acciones desde la empresa hacia el mercado antes que se presente dificultades esperadas, es decir, cada que se sabe que puede existir una amenaza o posible falla, se toman las medidas necesarias con el fin que esa falla no presente mayores problemas o que simplemente la empresa logre hacerle frente y pueda ser casi inmune a sus efectos o daños que se puedan generar.

Las oportunidades que se pueden evidenciar en el mercado deben ser examinadas con mucha atención, puesto que estas mismas necesidades del mercado u oportunidades presentadas podrían generar algunos ajustes dentro de la empresa de manera inmediata a la evidencia de la misma, esto teniendo en cuenta que incluso el producto o servicio generado por la empresa puede tener unas características predeterminadas, pero en un momento dado de la demanda puede solicitarse un color adicional a los fabricados en la actualidad, esto implicaría que se deben hacer ajustes en la producción para generar el color deseado por las personas del mercado o clientes finales.

Estas medidas en algunas ocasiones si no se provisionan de una manera apropiada, se generarán mayores costos a los estimados y puede que la oportunidad que se vislumbraba sobre el mercado, quede reducida a un gasto aún mayor en la producción del bien o servicio ofertado, esta es una de las mayores causales de errores en la evaluación de costos cuando se quiere o espera adelantarse a la competencia creando oportunidades aparentes en el mercado que al pasar la producción y se venda en el nicho, demostrará la equivocación con la pérdida de valores que no se esperaba en una oportunidad inicial.

Pero no todos los escenarios en estos aspectos son lúgubres, el escenario anteriormente mencionado es una de las posibilidades cuando se aborda una estrategia en forma acelerada y no verificada, es de ser consecuente que una mala decisión puede ser en orden de importancia, relevante o generar impactos en la empresa que pudiera ser poco beneficiosos para la misma.

Es por esto que las oportunidades que pueden presentarse en los entornos externos pueden ser de fácil participación por las empresas, esto debe ponerse en consideración por la alta gerencia quien es la encargada de hacer la evaluación de la capacidad de la empresa al momento de hacer mejoras o de hacer cualquier cambio sobre el artículo o servicio, esto podría evidenciar algo más de tranquilidad al momento de ejecutar los cambios por la operación.

Esta visión de la alta gerencia permite a la operación un estado de certeza cuando se hacen los cambios sugeridos en la operación, de igual manera estos cambios

deben ser adecuados a la operación actual de la empresa, este proceso debe ser lineal, de lo contrario los cambios a realizar pueden ser mucho mayores para lograr la solicitud de la empresa.

Tomando como base que los cambios a realizar son reales a la operación del momento, esto hace que los procesos realizados sean lineales respecto de los cambios a hacer y a la realidad de la operación al momento de la misma solicitud.

De esta misma manera se logra que todo en la empresa redunde en proceso lineal y ajustado a la realidad, esto permite a la empresa seguir las directrices de la alta dirección y generar una respuesta inmediata a las pautas emitidas por la dirección y tomar las medidas de mejora presentada, de este mismo modo es la respuesta de la empresa al mercado donde se aprovechan las oportunidades presentadas por el nicho mismo y establecer ventajas a la empresa, así mismo se hace las disminuciones de las amenazas directas sobre la empresa.

Estas amenazas deben ser disminuidas por no decir que eliminadas del todo, esto teniendo en cuenta que cada una de ellas pueden promover fallas en la empresa de tipo leve o críticas según sea el efecto que puedan causar, es de alta importancia lograr hacer el equilibrio entre las amenazas y oportunidades con el fin de poder continuar con el ingreso al nuevo mercado o al mercado habitual con la nueva estrategia, producto o servicio.

Todas las empresas que logran mantener el equilibrio entre las oportunidades y amenazas tiene altas posibilidades de poder mantenerse en el mercado o nicho específico al cual se deseaba llegar, claro está que debe ser consecutivo al análisis interno de fortalezas y debilidades ya antes revisadas, esto hace que la empresa de pasos de crecimiento seguro y no pasos débiles que redundarían en una falla económica o fracaso financiero o incluso podría hasta generar un cierre de la empresa por un fallo en la administración de los entornos revisados con atención mirando objetivamente la empresa y visualizando su capacidad de crecer y enfrentar la competencia con las características actuales.

De la misma manera, las demás empresas en el mercado objetivo hacen este mismo tipo de análisis en donde se verifica las condiciones del mismo en términos de demanda para incluir una oferta para este segmento señalado, esto es una acción realizada de forma lógica, consecuente y eficaz que permite a las empresas tener una certeza al momento de hacer o tomar acciones de mejoramiento de productos o de incursionar en los mercados actuales don el fin de proyectar al empresa en mejores condiciones que establezca crecimientos sólidos y abra las puertas a los nuevos sectores creados según el producto de cada empresa.

Luego de hacer la revisión de esta matriz que permite el análisis de una empresa en términos de los entornos interno y externo, recreando los escenarios que se generan tomando como base las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de poder hacer una toma de decisiones por la alta gerencia, en este orden de ideas será muy coherente la decisión tomada por la gerencia y de esta misma manera el transmitirla a la operación para de esa manera tener los resultados esperados al momento de la puesta en marcha o salida al mercado en el cual se pretende ingresar.

Además de ello en este proceso de tener en cuenta todos estos aspectos de la empresa y del mercado nuevo del que se desea hacer parte, es necesario prestar toda la atención a los resultados generados por la misma matriz y aspectos relevantes de la misma, en este efecto de poder tener los elementos al momento de tomar la decisión correcta permite establecer que este análisis de las posibilidades presentadas se denomina inteligencia de mercados.

Como se indicaba en el inicio de este escrito, esta inteligencia de mercados se pretende sobre las empresas de una manera recurrente, puesto que si se mira una única vez en un momento determinado de la empresa y de su labor se tendrá un efecto momentáneo sobre la trayectoria de la empresa y es lógico, porque el estudio solo se realizó en un tiempo y momento determinado, por ende los resultados solo obedecen a eso momento y no podría tomarse como el resultado para hacer una toma de decisiones en momentos diferentes.



En consecuencia se haría necesario hacer análisis propios en cada momento que se desee incursionar en nuevos mercados, mejoramiento de productos, creación de productos o servicios nuevos; lo que incurriría en gastos elevados en cada momento que se realicen, de igual manera se debe tener en cuenta que la empresa en cada uno de sus ajustes para continuar en el mercado o hacer cualquier cambio ha sido recurrente en mantener la información actualizada de los entornos respectivos para así tomar la mejor decisión y poder ser efectivos y eficientes en la producción dando respuesta a las necesidades del mercado.

La empresa puede de manera asertiva mantener los datos de los estudios realizados para mantener un sistema actualizado de efectos sobre la operación y la empresa misma, esa tendencia puede mantener una información de la empresa de manera continua y a la mano de todas las actividades de la misma, eso establecerá procesos constantes de actualización de las medidas realizadas, los efectos obtenidos y las mejoras a instaurar en esos efectos en caso de ser negativos para la operación.

En el momento mismo que se hace una verificación de estos aspectos es posible hablar de una inteligencia de mercados permanente en donde la actualización de la información encontrada en la revisión de los aspectos a mejorar, mantendrá un método constante de búsqueda de las falencias de la empresa mirando los entornos internos y externos, estos registros son los que permitirán incrementar las fortalezas de la empresa y mitigar los efectos negativos sobre ella.

Cada momento que se hacen mejoras a los procesos productivos de las empresas, se debe hacer una revisión global de estos mismos, estableciendo las mejoras realizadas, los aspectos fortalecidos y los planes de mejora incluidos en ese fortalecimiento de los procesos de la empresa, debe documentarse de forma inmediata con publicación a todas las personas interesadas en el mismo o que hacen parte de la labor de la empresa, este paso hace que todos los que deben conocer los adelantos y medidas tomadas sobre la operación puedan estar al tanto de estas mismas diferencias y hacer su operación conforme a lo destinado por la alta gerencia.

Al momento de ejecutar todas estas mismas acciones, se está hablando de una empresa con inteligencia de mercados, esta frase obedece al interés que tiene este escrito por preservar las empresas en los mercados nacientes y a las amenazas que siempre estarán presentes en el entorno externo, pero que son elementos que si se trabajan a diario y se fortalece las empresas en cada ocasión posible, repercutirán en el mejoramiento continuo de los procesos de cada empresa, hará empresas más sólidas y dedicadas a los mejoramientos a los que dé lugar en cada puesta en marcha de las mejoras por hacer.

Además de ello cada una de las empresas que mantenga sus sistemas de verificación de los cuatro pilares de la matriz DOFA, mantendrá una comunicación continua de la alta gerencia con la empresa operativa, al mejorar la comunicación de la empresa a todo nivel se provee de mejores garantías para el proceso y las personas incluidas en el, puesto que cada quien sabrá cuál es su labor y en el caso de una mejora, es posible hacer los ajustes necesarios sin generar paradas en la producción ni tampoco mayores traumatismos o sobrecostos en las mejoras planteadas.

Finalmente se considera el estado más apropiado para las empresas el estar haciendo procesos de mejoramiento continuo donde la inteligencia de mercados permanente sea la herramienta más actualizada, eficaz y consecuente de las medidas de mejora de la empresa, este alimentar los procesos continuamente hace que la empresa sea competitiva en todos los momentos de su carrera, incluso al momento mismo de ingresar a mercados nuevos, o mejorar productos o bienes, este tipo de mejoramientos provee a la empresa de las mejores estrategias de cómo abordar el mercado en tanto se hacen las mejoras que son las que finalmente suplirán las demandas de los clientes finales.

Este mismo proceso incluso podría anticiparse a los hallazgos de los mercados y de la demanda, puede que en algún momento de este mejoramiento se evidencien necesidades de los clientes finales y se ponga en marcha la estrategia de mejora inmediata, con el fin que cuando el usuario noté esta deficiencia, ya esté la mejora a su disposición y promueva la empresa.

En definitiva una empresa con inteligencia de mercados permanente podría ser una compañía vanguardista integradora de las mejoras en la empresa sin mayores traumatismos en la operación y si dando los mejores productos para el cliente final que en los tiempos modernos son quienes toman la decisión de comprar o no los productos ofrecidos, de modo que siempre se debe buscar el mejor desempeño para el cliente en términos del destinatario final, se debe buscar los mejores procesos y métodos para la empresa representada y analizada, pero sobretodo el beneficio donde el producto cumpla con las necesidades del cliente, las expectativas de la empresa y mantenga a los empleados motivados en pro del mejoramiento continuo.

Para finalizar, se considera de alto valor el compromiso de las empresas y por parte de los empleados con el fin único de permitir la objetividad total en el momento de instaurar los cambios propuestos y en la recolección de la información a todo nivel, estos procesos junto con la mejora continua, podrán establecer las necesidades puntuales de la empresa de acción inmediata para continuar con el esquema de una empresa con inteligencia de mercados permanente.

## CONCLUSIONES

- La inteligencia de mercados permite a las empresas establecer procesos continuos de mejora donde las necesidades del cliente interno y externo generan las oportunidades en los mercados a los que se quiere ingresar.
- Las matrices de recolección de información de los entornos de la empresa solo muestran una posible falencia y una capacidad de mejora, las empresas mismas son las que deben aportar desde la alta gerencia las indicaciones para dar cumplimiento a los requerimientos del mercado.
- Los mercados son muy dinámicos hoy en día, razón por la cual la mejora continua o la inteligencia de mercados permanente se hace exigible para ofertar o aprovechar oportunidades en el mercado escogido.

## **BIBLIOGRAFIA**

- JANY, Castro, José Nicolás. Investigación integral de mercados: Decisiones sin incertidumbre
- Hair, Joseph F, Dávila Martínez, Francisco Javier; Bush, Robert P; Ortinau, David J. Investigación de mercados
- LAUDON, Kenneth: “la planeación en Mercado” Prentice hall. 1997 libro interactivo
- MIGUEL, salvador: “investigación de mercado”. McGraw Hill 1986
- MORRIS, Daniel: “Reingeniería: Como aplicar el éxito a los negocios” McGraw Hill 1994.

## WEBGRAFIA

- [http://www.bancoldex.com/documentos/2382\\_Herramientas\\_claves\\_para\\_hacer\\_investigaci%C3%B3n\\_de\\_mercados\\_-\\_OFE\\_MEMORIAS\\_PROG\\_EMP\\_EXTERIOR.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2382_Herramientas_claves_para_hacer_investigaci%C3%B3n_de_mercados_-_OFE_MEMORIAS_PROG_EMP_EXTERIOR.pdf)
- <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-aod-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias/>