

Comunicación e información como generadores de competitividad

software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales; y 4) los valores y las normas que establecen qué información debe obtenerse, qué tipo de información es la más importante y cómo se va a utilizar.

Las capacidades distintas son difíciles de desarrollar y, por lo tanto, de imitar. Una compañía puede hacer espionaje para conocer cuál es el hardware, el software y el sistema administrativo de cómputo que utiliza y hasta de los proyectos que tiene su competidor en puerta; pero no puede copiar las capacidades de fondo que tiene su competidor como, por ejemplo, un sistema de logística con procesos que no están a la vista, que involucran la experiencia, las habilidades y el conocimiento de diferentes individuos y unidades que conforman la organización del rival, es decir, el conocimiento de la gente, la forma en que interactúan y se comunican para alcanzar los objetivos; aunque Porter no señala explícitamente de comunicación como elemento de fuerza competitiva, aquí se intentan retomar elementos para hablar de principios estratégicos de competitividad bajo la visión de la comunicación organizacional.

## **7. El recurso de información y el sistema de información de mercadotecnia como generadores de competitividad**

### **7.1 Sistema de información de mercadotecnia**

Un sistema de información de mercadotecnia (SIM) es un "[...] conjunto de procedimientos y métodos para la recopilación, análisis, y presentación de información para su uso en la toma de decisiones<sup>23</sup>". Cada día las empresas enfrentan nuevos desafíos: deben alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, lanzar nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes, buscar mayor participación de mercado, y mejorar sus posiciones competitivas. Enfrentar estos retos implica cada día cubrir necesidades de información mayores; aunque la estadística y las tecnologías de información se han desarrollado, generalmente no se cuenta con toda la información que se quisiera, dada la variabilidad e inaccesibilidad de los mercados, al momento de tomar decisiones de negocios. Esta dinámica, ligada a la necesidad de rentabilidad, impulsa a las empresas a requerir más y mejor información, y a diseñar sistemas que les permiten recabarla y manejarla de mejor manera. Para mejorar el proceso de la información

<sup>23</sup> D. Bennett Peter, *Dictionary of marketing terms*, p. 167.

—conseguirla, analizarla y tomar decisiones basadas en ella— se propone desarrollar en las empresas lo que se conoce como un sistema de información de mercadotecnia; según Kotler<sup>24</sup>, los sistemas de información para la mercadotecnia deben constar de cuatro subsistemas que se describen a continuación.

*Subsistema de información interna.* Proporciona ventas, costos, inventarios, entre otros; su misión es recopilar y manejar la información que se genera en el interior de la organización, lo cual ayuda a los gerentes a preparar y adaptar sus planes; esta información puede obtenerse en diferentes fuentes, pero gran parte puede ser proporcionada por el personal de la empresa. Indudablemente, los empleados son importantes en la recolección de información, por ello se debe capacitarlos para que detecten nuevos elementos y estimularlos para que transmitan la información. Algunas compañías tienen sistemas de información de mercadotecnia centralizados para proporcionar informes de desempeño periódico, actualizaciones e informes de los resultados de los estudios. Los gerentes necesitan estos informes rutinarios para la planeación, ejecución y control de las decisiones cotidianas. Si un gerente de ventas llegase a tener problemas con un cliente importante podría necesitar un resumen del estado de cuenta de ventas y beneficios durante el año.

*Subsistema de inteligencia.* Se utiliza para informarse de lo que ocurre en el medio ambiente. Se obtiene información sobre cuestiones relevantes de la competencia como promociones que realizan, precios a los que lanzan sus productos, nuevos productos en desarrollo, modificaciones en las estrategias y nuevos mercados que atacan.

*Subsistema de investigación de mercados.* Recoge, procesa y comunica información concreta. Se refiere a estudios sobre situaciones específicas que tienden a materializarse en exigencias de proyectos individuales. Se trata de realizar estudios para satisfacer necesidades de información específicas sobre los mercados. Asimismo, es la función que vincula a los consumidores con la empresa a través de la información, la cual se utiliza para identificar oportunidades y problemas de mercado para generar, definir y evaluar las medidas de mercadotecnia. La investigación de mercado especifica la información necesaria para resolver problemas de mercado; de igual forma diseña el método para reunir la información, administra y lleva a cabo el proceso de recolección de datos, además analiza los resultados y comunica los hallazgos así como sus implicaciones<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Philip Kotler, *Dirección de marketing*, p. 64.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 65

Comunicación e información como  
generadores de competitividad

*Subsistema científico de administración de mercadotecnia.* Ayuda a analizar, generalmente por medio de modelos analíticos, problemas complicados con objeto de llegar a su mejor solución. Implica un conjunto de datos, modelos, análisis estadísticos y sistemas de información que permiten mejorar las decisiones de mercadeo. Es aconsejable que se disponga de un banco de modelos deterministas, de optimización, simulación, programación, que ayuden a la toma de decisiones comerciales<sup>26</sup>. Las bases de datos deben incluir reportes que permitan al gerente poder evaluar resultados, así como deben desarrollarse de acuerdo con los requerimientos de la gerencia en cuanto a indicadores de gestión.

Los SIM pueden tener varias limitantes. No garantizan que las decisiones que se tomen sean las acertadas dada la calidad de la información con la que se cuenta y las interpretaciones que se hagan de ella. Asimismo, son muy costosos de instalar y requieren un mantenimiento constante de los datos que en ellos se almacenan; también tienden a ser rígidos, por lo que no son flexibles ante situaciones variables y emergencias; sin embargo, es importante resaltar que a pesar de sus limitaciones constituyen una herramienta, que bien implementada, favorecería de forma considerable a una adecuada toma de decisiones.

## 7.2 La información como recurso de competitividad

La información es un recurso estratégico más de la empresa, cuyo personal, medios materiales y económicos son considerados recursos porque generan rendimientos, es decir, son productivos; aunque la información también produce rendimientos debido a que puede revelar alternativas, reducir incertidumbre y develar soluciones<sup>27</sup>. De la misma manera, la información se convierte en un recurso de toda la empresa no sólo de la dirección; los activos intelectuales, a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso<sup>28</sup>, este incremento de valor de la información se relaciona con el aumento que debe originar en el rendimiento de la empresa<sup>29</sup>. Hay dos características del recurso información que le distinguen de otros recursos de la

---

<sup>26</sup> Stephen P. Robins, *op. cit.*, p. 31

<sup>27</sup> Miguel Hornos Barranco *et al.* "La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: Los MIS", en *Alta Dirección*, p. 185.

<sup>28</sup> James Quinn *et al.*, *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*, p. 12

<sup>29</sup> Bernabé Escobar, *La evaluación económica de los sistemas de información*, p. 31.

empresa: su intangibilidad — por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar— y su incombustibilidad porque la información no se "gasta", sino que se puede modificar y actualizar con un bajo costo adicional.

Según Cornellá, los principios fundamentales de la filosofía de los recursos de información en la empresa son: la información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa; la información de la que dispone una empresa, y en particular sus instrumentos de obtención, digestión y proyección de información deberían aparecer en su balance; la información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, es patrimonio de la empresa en su conjunto, así como todo miembro de una organización debe ser informado, también tiene deberes de informar; la gestión de la información requiere una planificación a escala de empresa, no a escala de departamento, debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa; la información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal como informal, ambas formas deben considerarse con igual relevancia; las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costos; en el análisis y diseño de un sistema de información, la importancia debe ponerse en la información más que en los procedimientos tecnológicos; el objetivo del diseño de todo sistema de información debe satisfacer las necesidades de información del usuario<sup>30</sup>.

Algunos autores identifican la información como un producto, además, se alerta que la mayoría de las empresas gestionan la información erróneamente porque se centran en los sistemas y en el ciclo de vida de los equipos cuando deberían hacerlo en sus contenidos<sup>31</sup>. Para que la información sea gestionada como un producto ha de seguir varios estadios: conocer las necesidades de información de los empleados, gestionar la información como un producto de un proceso de producción que tiene un ciclo de vida y, por último, designar a un responsable gestor de producto de información que coordine los procesos de información y sus productos resultantes. Asimismo, el enfoque de información como producto tiene la finalidad de proporcionar al usuario una información que sea de calidad. Los usuarios tienden a evaluar que una información tiene calidad cuando se reúnen las siguientes características<sup>32</sup> :

---

<sup>30</sup> Alfonso Cornellá, *op. cit.*, p. 155.

<sup>31</sup> Lee Wang Pipino y Strong, citados en Richard Wang *et al.*, "Gestionar la información como producto", en *Harvard-Deusto Business Review*, p. 51.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 53.

Comunicación e información como generadores de competitividad

calidad intrínseca (precisión, objetividad, credibilidad), calidad de accesibilidad a la información (accesibilidad, facilidad de tratamiento, seguridad), calidad contextual de la información (relevancia, valor agregado, puntualidad, carácter completo, cantidad de información) y calidad representativa de la información (interpretabilidad, facilidad de comprensión, representación concisa y coherente).

En muchas ocasiones los departamentos de tecnologías de información se preocupan demasiado por la calidad del sistema de entrega y sus componentes en vez de optimizar la calidad del producto de información. Para que se logre esto último, se necesita un conocimiento profundo de las necesidades de información y los criterios de calidad del usuario. Indudablemente, adoptar un enfoque de información como producto mejora la comunicación interna, las actividades son más eficientes y repercute en la mejora de la rentabilidad, competitividad y la posición en el mercado. Aceptar la información como un proceso de producto implica que este proceso ha de estar bien definido y controlado.

## 8. Conclusiones y trabajos a futuro

Después de la revisión de los conceptos que integran este trabajo podemos decir que la información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales de las empresas. De la misma forma consideramos que no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido recopilar información si no es para utilizarla en toma de decisiones. Por otra parte, si no se considera a la información como un recurso valioso y costoso, el resultado puede ser que nadie se preocupe por manejarla adecuadamente, pues nadie se consideraría responsable de su gestión, por lo que perdería su valor estratégico.

Los empleados que forman parte del circuito informativo de una empresa resultan más productivos para la organización<sup>33</sup>. Compartir información no es sólo enviarla, sino generarla; se trata de que la información fluya, así es como al interior se puede generar valor y se pueden ir generando ventajas competitivas a través de un mejor aprovechamiento vinculando el trabajo diario de los colaboradores al resultado de la empresa.

---

<sup>33</sup> Roberta Yafie, "Compartir el informe trimestral", en *Harvard Deusto Business Review*, 1999.

Aquí es donde nuestro discurso sobre la comunicación como fuerza competitiva de la organización encuentra su verdadera dimensión: si entendemos que una ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de formas menos costosas y mejor diferenciadas que sus rivales y, por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades de valor agregado, la comunicación interna surge como una actividad administrativa que puede aportar valor a la organización al servir como elemento de enlace de las actividades.

Una fuente de fuerza competitiva está en dotar a los niveles inferiores dentro de la estructura organizacional de la información necesaria para tomar decisiones en el momento que se requiere. Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Las comunicaciones internas ayudan a crear compromiso por parte de los integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura; se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Sin duda, las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación importancia estratégica; se comunica internamente para motivar a sus empleados manteniéndolos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización para asegurar que las metas sean bien comprendidas por todos. Asimismo, es imprescindible desarrollar canales para una buena comunicación, pues repercutiría en la imagen que el entorno tiene de la empresa; por lo tanto, el desafío de las empresas es comprender que la inversión en un "intangible" como la comunicación devuelve beneficios que ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos, tanto internos como externos, tienen de ellas.

Nuestro trabajo abre la posibilidad para resaltar muchos de los conceptos de la administración relacionados con comunicación como capital intelectual, *benchmarking*, servicio a clientes, inteligencia emocional y *outsourcing*, entre otras, para que puedan ser aun más valorados. Asimismo, la aportación de este trabajo es una integración de nociones básicas de dos disciplinas: comunicación y competitividad (administración estratégica); de aquí que el enfoque que presentamos de ambos temas tal vez resulte muy general; posteriormente, profundizaremos en alguno de ellos.

Comunicación e información como  
generadores de competitividad

En la construcción de este trabajo se argumenta que la comunicación bien utilizada en la empresas generará competitividad para las mismas, con base en esta idea y tomando como punto de partida teórico este documento, y bajo una óptica empirista, para un futuro se propone plantear una investigación que intente contrastar la hipótesis de que a mayor grado de eficiencia interfuncional de comunicación de la organización (dimensión independiente) se encontrarían empresas que han logrado mayor competitividad y, por tanto, que arrojen mejores indicadores de este tipo (dimensión dependiente). Aquí el reto consiste en plantear formas operacionales para medir las variables que pudieran integrar estos dos constructores; posteriormente, se recabarán datos que permitan realizar la corroboración empírica.†

## Referencias

- ALIN, Frédéric, Denis Lafont y Jean-Francois Macary, trad. Amadeus Brugués. *El proyecto intranet*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- ARIAS COELLO, Alicia e Isabel Portela Filgueiras, "Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales", en *Documentación de las ciencias de la información*, No. 20, Madrid, 1997.
- BENNETT, Peter, *Dictionary of marketing terms*, 2a. ed., American Marketing Association, Chicago, USA, 1995.
- CORNELLÁ, Alfonso, *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1994.
- ESCOBAR, Bernabé. *La evaluación económica de los sistemas de información*, Universidad de Sevilla. Sevilla, 1997.
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier, *Gestionar la confianza*, Financial Times/Prentice Hall, Madrid, 2002.

- Harvard Business Review*, "Managing the value chain 2000", Press editor, 2000.
- Harvard Deusto Business Review*, No. 90, noviembre-diciembre, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, Mc Graw Hill, México, 2002.
- HORNOS BARRANCO, Miguel, Francisco Araque Cuenca y María del Mar Abad, "La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: los MIS", en *Alta Dirección*, No. 199, mayo, Barcelona, 1998.
- KOTLER, Philip, *Dirección de marketing*, Pearson Educación, México 2002.
- MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO, A. en Carlos Fernández Collado *et al.*, "Capítulo 3, Escuelas del comportamiento organizacional", *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México 1991.
- PAOLI, J. Antonio, *Comunicación e información: perspectivas teóricas*, Trillas-UAM, México, 1990.
- PORTER. Michael E., *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1998.
- *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México, 2000.
- QUINN, James, Philip Anderson y Sydney Finkelstein, "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores", en *Harvard Deusto Business Review*. No. 75, noviembre-diciembre, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.
- REBEIL, Ma. Antonieta et al., (coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés Editores y la Universidad Iberoamericana, México, 1998.
- ROBINS, Stephen, P. *Comportamiento organizacional*, 10a. ed. Pearson Educación, México, 2004.

Comunicación e información como  
generadores de competitividad

SAYAGO, Leonardo Enrique, *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*.

SCHUDSON, Michael, "The Public Journalism Movement and Its Problems", en Doris A. Graber, Denis Mcquail, Pippa Norris (eds.), *The Politics of News. The News of Politics*, Washington (DC), Congressional Quarterly, 1998.

WANG, Richard, Yang Lee, Leo Pipino y Diane Strong, "Gestionar la información como producto", en *Harvard Deusto Business Review*, No. 90, noviembre-diciembre, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.

YAFIE, Roberta, "Compartir el informe trimestral", en *Harvard Deusto Business Review*, No. 89, marzo-abril, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999. (A)