

# CAPÍTULO III

## CARACTERÍSTICAS COMERCIALES Y DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DEL FOODSERVICES EN SUBREGIONES DE SABANAS Y MONTES DE MARÍA EN SUCRE

*Melissa Andrea Bracamonte Jaraba*<sup>4</sup>  
*Raúl Ernesto Acosta Mesa*<sup>5</sup>

---

4 Joven investigadora de la convocatoria departamental Jóvenes Investigadores Innovadores año 2015-2016 del programa de formación de capacidades en ciencia, tecnología e innovación Gobernación de Sucre-CECAR

5 Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Director de Núcleo Problema del Programa de Formación de Capacidades en CT+I Gobernación de Sucre-CECAR. e-mail: racosta@utb.edu.co



### **3.1. Introducción**

El segmento Foodservices representa una actividad de suma relevancia económica para Colombia, directivo entrevistado de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica ACODRES afirmó que para el año 2015 el sector gastronómico tuvo un crecimiento a nivel nacional en promedio del 22% (ACODRES 2015), todo este crecimiento que enfrenta este mercado se convierte en un reto para las organizaciones de avanzar a pasos agigantados para no rezagarse en el tiempo y perder competitividad.

El presente estudio muestra un análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices en las subregiones de Sabana y Montes de María del departamento de Sucre. Este trabajo es de tipo analítico – descriptivo con abordaje cuantitativo y cualitativo, se valió de encuestas y entrevistas para la recolección de datos, la primera fue aplicada a los empresarios del mercado hoteles, restaurante y cafetería (HORECA) en las subregiones mencionadas y la segunda a directivos de los gremios y asociaciones del segmento en los departamentos de Sucre y Bolívar.

Se incluyen cinco secciones, entre las cuales se encuentra esta introducción, una de aspectos teóricos, una de metodología y otras de resultados y conclusiones, en forma correspondiente.

### **3.2. Aspectos Teóricos**

El mercado de comidas preparadas fuera del hogar, Foodservices, enfrenta múltiples transformaciones que dinamizan el entorno en el que se desarrollan estas empresas y que requiere de organizaciones sagaces, que tengan la capacidad de mantenerse en un constante ciclo de innovación. Incluso el modelo económico mundial ha propiciado entre las empresas un ambiente de extrema competitividad, en donde las habilidades de respuestas

que tengan las organizaciones ante situaciones internas y del entorno son desafiadas con frecuencia (Valentim & Gelinski, 2005). Es importante que las empresas identifiquen sus oportunidades y sus amenazas porque esto les ayudara a enfrentar o responder a los desafíos (Canongia et al., 2001) que afectan a sus organizaciones.

La búsqueda de competitividad empresarial, ha sido considerada como una estrategia importante para sobrellevar los nuevos retos que acarrea consigo la internacionalización de los mercados. Implica también lograr importantes condiciones de sostenibilidad de las organizaciones productivas y los territorios, para afrontar con mayor confianza la competencia tanto en el nivel nacional, como también a nivel internacional.

Porter (1980, 1985) plantea una serie de actividades que se deben realizar de forma correcta, para lograr la ventaja competitiva con base en una estrategia competitiva global. Esta estrategia, debe identificar las cinco fuerzas competitivas, que están en el ambiente externo: la entrada de nuevos competidores; la amenaza de substitutos; el poder de negociación de los compradores; el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Considerando lo anterior, la inteligencia competitiva es una herramienta que ayudará a las organizaciones a ser más estratégicos por cuanto le permitirá a la empresa contar con información importante y estructurada, lo cual hará más fácil la toma de decisiones y ayudará a generar valor.

Según Tarraf & Molz (2006) la inteligencia competitiva es un campo poco desarrollado en la literatura de gestión por cuanto es un enfoque relativamente nuevo, pero es de gran importancia para los gerentes porque les brinda información significativa que les permite conocer y responder a los cambios en su entorno.

Con el análisis de inteligencia competitiva, se podría lograr una perspectiva más integral acerca de los elementos que contribuyen y los que no a la competitividad de las empresas. Kahaner (1996), destaca cuatro fases para el proceso de conversión de la información en análisis de inteligencia y conocimiento competitivo; las cuales son la de planificación, que consiste en identificar de manera conjunta con quienes toman las decisiones, las necesidades de información, la recolección que consiste en detectar y

utilizar fuentes de recopilación de la información, el análisis que trata de verificar, interpretar, analizar y validar para luego hacer recomendaciones; y la difusión cuyo objetivo es compartir con quienes toman las decisiones estratégicas los resultados de la inteligencia.

Para las organizaciones que pretenden ser competitivas, el proceso mencionado, es una herramienta de mucha ayuda para lograrlo, ya que la inteligencia competitiva se vuelve determinante en la búsqueda de competitividad y el afianzamiento de las organizaciones, y se constituye como soporte fundamental en la formulación de las estrategias al brindar una base de conocimientos y de decisiones que le permite decidir y actuar en forma oportuna (Lira, 1997).

### **3.3. Metodología**

Para determinar las empresas que hicieron parte del universo del estudio se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

Estar inscritas en Cámara de Comercio como establecimientos dedicados al turismo, artesanías, hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA), al igual que estar localizadas en los principales municipios de las subregiones.

Según listado de la información de la Cámara de Comercio de Sincelejo, los establecimientos Foodservices con registro mercantil activo a 2015 en las subregiones objeto de estudio, correspondía a 111 empresas pertenecientes al segmento HORECA.

Una vez obtenido el total de la población, se determinó una muestra a través de la técnica de muestreo aleatorio simple que permitió la construcción de inferencias o generalizaciones sobre las características generales de las empresas pertenecientes al segmento Foodservices de Montes de María y Sabanas de Sucre.

De acuerdo con lo anterior, la muestra representativa fue de 39 empresas HORECA, distribuyéndose la muestra proporcionalmente entre los municipios objeto de estudio.

### **3.4. Resultados**

#### **3.4.1. Condiciones de desarrollo comercial del segmento de negocios Foodservices en las subregiones de la Sabanas y Montes de María**

En Sucre el Foodservices es un sector que se encuentra consolidado e inmerso directa o indirectamente en otros sectores de la economía. En la cotidianidad la presencia del Foodservices se puede encontrar en toda clase de eventos, entre ellos sociales, en colegios públicos, lúdico–culturales, universidades, deportivos, gubernamentales, incluso se puede ver en el hogar cuando el alimento es consumido aquí, pero adquirido en un restaurante, cafetería, tienda o supermercado como una comida preparada para el consumo. Junto con ello, se desarrolla el sector hotelero muy ligado a este segmento y también las cadenas de restaurantes.

Con base en datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo, se indica que gran parte de empresas de este segmento poseen activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes, con un número de empleados fijos que no excede a los 10 trabajadores, lo cual equivale al 76% de las empresas registradas de los municipios de Sincelejo, Corozal, Sampués, San Pedro y Ovejas, clasificándose como microempresas. Las restantes se clasifican como pequeñas empresas.

Se destaca el espíritu emprendedor de los habitantes de la región en el subsector, porque el 63% de las empresas consultadas surgieron de la idea de un empresario oriundo del departamento y los gestores de las otras empresas provienen en su mayoría de Medellín, aunque hay originarios de Bucaramanga, Santa Marta, Bolívar y Barranquilla.

Los establecimientos atienden clientes procedentes del ámbito local, nacional e internacional. El 76% de la población asegura que el mayor flujo de clientes es de la misma ciudad o pueblos aledaños a la misma, sin embargo un 19% recibe clientes del mercado nacional y del ámbito internacional, en especial los hoteles.

En la actualidad el mercado de comidas preparadas crece con mucha rapidez, tanto que los pequeños detalles se vuelven aspectos definitivos a la hora de elegir entre un producto y otro, es por esta razón que se vuelve

importante marcar la diferencia generando un valor agregado al producto o servicio que se ofrece.

La mayor parte de los empresarios manifiestan que sus establecimientos presentan un crecimiento maduro y buen nivel de posicionamiento, solo el 13% afirma que sus productos o servicios han empezado a reconocerse y aceptar en el mercado y otros consideran que han llegado a una fase de ampliación de la infraestructura o de la línea del portafolio de productos o servicios que ofrecen actualmente.

El 68% de los consultados, afirma que sus productos o servicios si tienen una característica distintiva del resto de productos del mercado y un valor agregado. El canal de comercialización utilizado en la mayoría de las empresas pertenecientes al segmento es la venta directa, por preferir el contacto amplio con el comprador, (Figura 3.1).

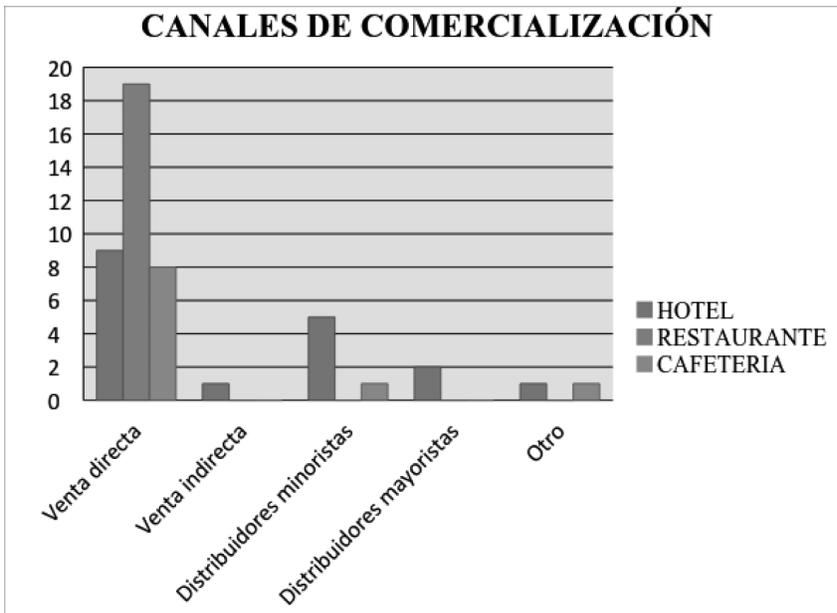


Figura 3.1 Canales de comercialización.

Fuente: Encuesta sobre análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices. 2016.

Con los aspectos descritos, es posible identificar una dinámica importante en el segmento de Foodservices en las subregiones estudiadas, con interesantes elementos de emprendimiento, consolidación en el

mercado local y potencialidad para atender clientes procedentes de los mercados nacional e internacional.

Respecto a actividades de innovación realizadas, se evidencia que los restaurantes son el tipo de empresas más dinámicas, porque según respuestas de los consultados, dicen haber realizado acciones de innovación relacionadas con mejoras y generación de nuevos bienes y servicios, al igual que en procesos; así mismo los hoteles, pero en menor medida. (Figura 3.2).



Figura 3.2 Actividades de Innovación.

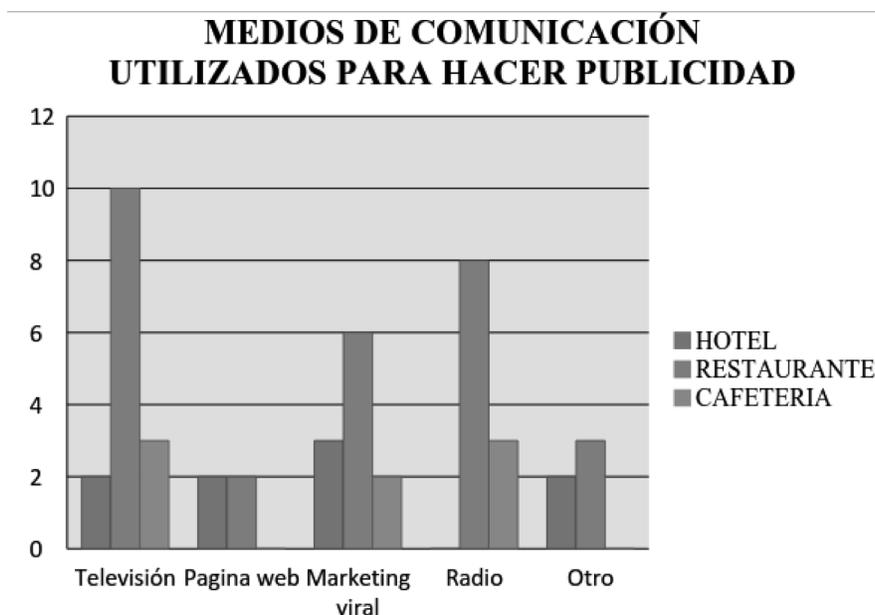
Fuente: Encuesta sobre análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices. 2016.

La institución de apoyo a la innovación más conocida por el segmento Foodservices en el departamento de Sucre es el Sena, luego Colciencias, Bancoldex, Fomipymes e incubadoras.

El poco crecimiento del mercado es considerado como un obstáculo para innovar por el 40% de los encuestados, también la falta de recursos propios, los limitados paquetes tecnológicos para la mejora de la productividad y la poca diversificación del portafolio de productos y servicios.

Las situaciones comentadas, tienen algunas causas de origen en deficiencias de gestión empresarial, manejo de sistemas de información e inteligencia de mercados y competitividad y escasas formas de utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), para captar sugerencias de clientes y proveedores entre otros.

En la Figura 3.3 se registran los medios de comunicación más utilizados por los establecimientos para publicidad de productos o servicios. Los restaurantes se destacan utilizando distintos medios de publicidad, observándose que la televisión y la radio, son los de utilización más frecuente.



*Figura 3.3 Medios de comunicación.*

Fuente: Encuesta sobre análisis de inteligencia comercial y competitiva del segmento Foodservices. Mayo-Junio 2016.

El 53% de los negocios, no tienen conocimiento acerca de quiénes son los clientes más importantes de sus proveedores, mientras que el 47% restante si procura tener esta información porque conocer qué tipo de clientes tienen sus proveedores les genera confianza acerca de ellos. Aunque el 84% de las empresas manifiestan disponer de proveedores alternativos

para la adquisición de materia prima por ser importante estar preparados para posibles contingencias.

En los distintos establecimientos del segmento Foodservices en los municipios de estudio, manifiestan que utilizan el internet, banda ancha, movilidad (laptop, redes inalámbricas, smartphones) y mensajería instantánea, aunque algunas empresas indican aún no utilizar ninguno.

La infraestructura, la administración y las redes de servicios son factores que ayudan al logro de la competitividad de las empresas de servicios de Foodservices y turismo, los estándares de calidad y la mejora en infraestructura son aspectos de competitividad del sector. Los gremios y asociaciones, han promovido propuestas como reducir la informalidad de las empresas, adoptar estándares de calidad de servicio o atención al cliente, capacitar recursos humanos, convenios de autorregulación de precios establecidos de acuerdo con la categoría del establecimiento, diversificación y creatividad.

El uso de las tecnologías de información y conocimiento (TIC) ha sido una herramienta importante de los segmentos analizados en la ciudad de Cartagena para mejorar el conocimiento y relaciones con proveedores, clientes, competidores y gremios, a través de plataformas tecnológicas como Procolombia y Tripadvisor, Booking entre otras y así generar estrategias de competencia y acatar sugerencias.

En Sucre, según entrevista a representante de COTELCO, el subsegmento más dinámico es hoteles y restaurantes, apoyados con FONTUR, el Ministerio de Comercio y Turismo (MINCIT) y gobernación de Sucre, que han formulado propuestas de productos turístico-culturales y diversificación de la oferta gastronómica con tradiciones locales e internacionales.

### **3.4.2. Benchmarking de Foodservices en Cartagena y Subregiones de Sucre**

Para contrastar la visión y acciones de desarrollo del sector Foodservices en la región Caribe, se realizaron entrevistas a los representantes de los gremios hoteleros y de restaurantes –COTELCO, ACODRES y ASOROSA– en las ciudades de Cartagena y Sincelejo capitales de los departamentos de Sucre y Bolívar. Se presentan los resultados obtenidos en términos

Con respecto a calidad, el representante de ACODRES Bolívar afirmó “Actualmente los restaurantes en Cartagena están en un grado deficiente en cuanto a la implementación de los sistemas de gestión de calidad y certificaciones de calidad” (entrevista ACODRES Bolívar, 2016), sin embargo cabe resaltar que la mayoría de las empresas tienen certificación de sostenibilidad porque es un requisito para renovar el registro nacional de turismo.

Por otra parte, las prácticas más utilizadas por los negocios de Foodservices en la ciudad de Cartagena para mejorar el conocimiento y relaciones con proveedores, clientes, competidores y gremios es el uso de las TIC, a través de plataformas tecnológicas como PROCOLOMBIA y Tripadvisor las empresas conocen la opinión que tienen los clientes a cerca de los servicios que ellos ofrecen y sobre sus gustos y preferencias, también pueden ver la opinión que tienen los clientes a cerca de su competencia ya que en Tripadvisor los clientes dan opiniones muy específicas acerca del servicio que se les ofreció en el restaurante que visitaron y lo que les gustó y disgustó, esto le permite al visitante de la página generar estrategias para mejorar con respecto a la competencia y acatar sugerencias.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es que el mercado Foodservices en la ciudad de Cartagena tiene por cultura informarse con frecuencia acerca de las tendencias del mercado en el cual participan las empresas, el representante de ACODRES Bolívar comentó “por esta razón este es uno de los mercados más innovadores”.

Las redes de servicios de apoyo, información o difusión que utilizan de manera frecuente los negocios de Foodservices en la ciudad de Cartagena para ampliar su clientela y mejorar su posicionamiento y competitividad son las páginas web y redes sociales. Sin embargo, es importante mencionar que cada empresa es responsable de establecer sus propias estrategias, y aunque el gremio no acostumbra realizar acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector, si crea algunas estrategias conjuntas de publicidad que benefician a las empresas de Foodservices.

En relación a como promueven los restaurantes las tradiciones gastronómicas de la ciudad y región, afirmaron que venden una tradición gastronómica, pero nunca dejan de lado lo innovador, razón por la cual agregar valor a esta tradición es fundamental.

generales para cada uno de los aspectos en los que se indagó en la entrevista correspondiente, en particular con relación a los temas de infraestructura, administración y redes de servicio y perspectivas en el segmento de Foodservices en las dos ciudades.

La infraestructura, la administración y las redes de servicios son factores que ayudan al logro de la competitividad de las empresas, en los últimos años el segmento Foodservices ha tenido un crecimiento vertiginoso en la región Caribe.

En la ciudad de Cartagena, tuvo un crecimiento del 100% ya que se pasó de una oferta de 300 restaurantes a 600 restaurantes (entrevista ACODRES Cartagena 2016), los estándares de calidad y la mejora en infraestructura son aspectos que han hecho que mejore la competitividad del sector, se podría decir que el 70% de las nuevas empresas manejan altos estándares de calidad y están enfocados en mantener una buena infraestructura (entrevista ACODRES Cartagena 2016), todos estos esfuerzos direccionados a satisfacer la demanda internacional que va en aumento.

El sub-segmento de hoteles y los restaurantes, como sub-segmento de Foodservices es el que más ha avanzado en la ciudad en materia de infraestructura en comparación con el desarrollo de este mercado en otras regiones del país, se han enfocado en ofrecer al cliente lugares confortables en los cuales se aproveche al máximo el ambiente de historia y romanticismo que evoca la ciudad de Cartagena.

Asimismo, los gremios y asociaciones, entendiendo la importancia de mantener empresas competitivas han promovido propuestas para mejorar la infraestructura básica y de apoyo al segmento en la ciudad, algunas de estas propuestas han sido: reducir la informalidad de las empresas con respecto a los estándares de calidad de servicio o atención al cliente, capacitar la mano de obra; existen convenios con la Universidad de Cartagena, ACODRES nacional y con FONTUR, este último ofrece diplomados en servicio al cliente. Por otro lado, la asociación ACODRES Bolívar regula los precios para que estos sean establecidos de acuerdo a la categoría del establecimiento, en este sentido si la empresa es pequeña y no maneja altos estándares de calidad no le será permitido tener precios muy altos.

En el departamento de Sucre ha venido ampliándose la cobertura tanto en el campo hotelero como en el servicio de restaurante y cafetería; desde el punto de vista de infraestructura y calidad, intentando avanzar a la par con el desarrollo que Sincelejo y la región ha tenido en estos últimos años, hoy en día se puede decir que se cuentan con más chef titulados y mejores infraestructuras.

Por otra parte, el subsegmento de Foodservices en la ciudad que ha avanzado más en materia de infraestructura en comparación con el desarrollo de este mercado en otras regiones del país, también han sido los hoteles y restaurantes a la par, este avance ha sido en realidad una dinámica de la costa que se ha evidenciado mucho en departamentos como Córdoba y Bolívar (entrevista COTELCO Sucre, 2016).

El gremio COTELCO Sucre, de la mano con FONTUR y el MINCIT, han presentado a la gobernación de Sucre propuestas encaminadas a la búsqueda de la competitividad del sector turístico en Sucre, creando productos turístico-culturales para hacer que los municipios del departamento sean llamativos o atrayentes para turistas, teniendo en cuenta que Sucre cuenta con muchos recursos naturales como mares y otra serie de atractivos que se convierten en potencial para convertirlo en destino turístico. Todo lo anterior, impulsaría el mercado Foodservices teniendo en cuenta que tiene mucha relación con el sector turístico. En Sincelejo se cuenta con una variedad de servicios en cuanto a restaurantes, hay restaurantes que ofrecen comida peruana, italiana, entre otros tipos que no se tenían en la región, por otra parte ya se dispone en el departamento con un hotel cuatro estrellas, que puede ser de gran impulso para el segmento hotelero y de Foodservices.

Con respecto a los sistemas de gestión de calidad y desarrollo de planes estratégicos que se pueden destacar entre los negocios de Foodservices en Sucre, el departamento se encuentra en un nivel muy regular debido a que solo hay un hotel certificado y otros apenas en proceso de certificación, sin embargo se ofrece un taller gratuito sobre sostenibilidad ambiental para que los hoteles puedan participar de este taller y ser certificados en este tema.

La práctica más utilizada por los negocios de Foodservices en la ciudad de Sincelejo para mejorar el conocimiento y relaciones con proveedores,

clientes, competidores y asociaciones, es el uso de páginas web y redes sociales ya que estas herramientas tecnológicas facilitan la comunicación y relaciones entre estos actores.

Pese a los avances que ha logrado el segmento Foodservices en Sucre, se puede decir que este, aún requiere adoptar la cultura de informarse con frecuencia acerca de las tendencias del mercado en el cual participan las empresas, la principal razón es porque la mayoría de las empresas creen que este tipo de información es oculta o de difícil acceso (entrevista COTELCO Sucre, 2016).

Las redes de servicios de apoyo, información o difusión que utilizan de manera más frecuente los negocios de Foodservices en la ciudad para ampliar su clientela y mejorar su posicionamiento y competitividad son las páginas web propias y páginas como Booking, Despegar y Tripadvisor. Por su parte, ASOROSA que es la asociación de restaurante de la zona rosa de Sincelejo, configuró una página en Instagram, a través de la cual se realiza publicidad a todos los restaurantes que hacen parte de esta asociación, incluso se han empezado a unir restaurantes que no hacen parte de la zona rosa.

Con respecto a si los gremios o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector, estos afirmaron que no realizan este tipo de acciones con mucha frecuencia, sin embargo es importante para ellos promover las tradiciones gastronómicas de la ciudad y región con el interés de generar valor agregado o innovar en los productos y servicios de los negocios de Foodservices del departamento. Para esto, se hacen eventos de publicidad como stands, aprovechando otro tipo de eventos como festivales o fiestas donde las empresas pueden vender las tradiciones sucreñas a través de sus platos y a la vez mostrar las características innovadoras que cada uno tiene para ofrecer y que los hace únicos en el mercado.

### **3.5. Conclusiones**

Se encontró que gran parte de las empresas de Foodservices en Sucre son microempresas, basados en los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Sincelejo y la información obtenida de la aplicación de la encuesta a los negocios de Foodservices en los municipios de Sincelejo,

Corozal, Sampedro, San Pedro y Ovejas; un 76% de las empresas tiene menos de 10 trabajadores y un valor de activos totales inferior a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Es importante y preponderante el origen sucreño de los gestores de las empresas de Foodservices en las subregiones de Sabanas y Montes de María de Sucre, dado que un 63% de las mismas, surgieron de la idea de un empresario oriundo del departamento de Sucre, aunque tiene relativa importancia la presencia de empresarios antioqueños y santandereanos.

El enfoque de atención del mercado es todavía bastante local, debido a que el mayor flujo de clientes es de la misma ciudad o pueblos aledaños a la misma, teniendo en cuenta la baja afluencia de turistas y visitantes extranjeros a los municipios estudiados.

En cuanto a la innovación en productos y servicios el 68% de las empresas de Foodservices en sucre se preocupa por generar un valor agregado al producto o servicio que ofrecen y con esto crear una característica distintiva que los identifique y atraiga al cliente.

En relación al conocimiento sobre tendencias principales del mercado Foodservices, el 55% de los directivos de los negocios pertenecientes a este segmento en Sucre si se informan acerca de las tendencias del mercado, esto con la finalidad de ampliar su visión del segmento de negocio lo cual es útil a la hora de pensar en innovar y crecer como empresa.

Por otra parte, el canal de comercialización más usado por los negocios Foodservices en Sucre es la venta directa, teniendo en cuenta que se tiene un contacto directo entre el comprador y el vendedor y no se dispone de ningún tipo de intermediario, estas ventas se apoyan en las estrategias de marketing que se le hace al producto o servicio mediante publicidad televisiva y radial.

Aún existe debilidad en los mecanismos de obtener retroalimentación de los clientes y grupos de interés, dado que, el 66% de las empresas no implementan un buzón de sugerencias o un proceso de captación de requerimientos que sus clientes tengan y tampoco realizan ningún tipo de feedback con el cliente como por ejemplo encuestas de satisfacción.

Finalmente, este estudio también evidencio que aspectos como la infraestructura, administración y redes de servicio son claves para la

competitividad de las empresas ya que inciden directamente en la calidad del servicio. El papel de los gremios también ha sido fundamental en la construcción de empresas competitivas, ya que promueven iniciativas para mejorar en materia de calidad e innovación.

Vale mencionar que las tecnologías de la información y las comunicaciones, son herramientas que han mejorado el servicio que los negocios Foodservices no solo en Sucre, sino también en Cartagena y alrededor del mundo, debido a que han facilitado el conocimiento y relaciones de las empresas con proveedores, clientes, competidores y gremios, porque ayudan a desarrollar una interrelación constante entre la empresa y su entorno y esta pueda estar actualizada acerca de la dinámica del mercado en que participa.

### 3.6. Referencias

- Canongia, C., Lamb, C. Cátia, S., Souza, V. (2001). Convergence of Competitive Intelligence and Building a Vision of the Future: methodology proposal for Strategic Information Systems (SIS). *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*. 2(3).
- Kahaner, L. (1996). *Competitive Intelligence*, Simon & Schuster, New York, NY
- Lira, P. (1997). *Inteligencia Competitiva, Estrategia y Competitividad de las Empresas Venezolanas*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Fress Press.
- Porter, M. & Millar, V. (1985). "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, .63.
- Tarraf, P., & Molz, R. (2006). *Competitive Intelligence at Small Enterprises*. *SAM Advanced Management Journal*, 71(4).
- Valentim, M. & Gelinski, J. (2005). "Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional". *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, 15(2): 1-12