

Para ganar en el mercado

Cada vez más empresas "vigilan" a sus competidores



La inteligencia competitiva es un recurso que cobra día a día mayor relevancia en las firmas locales. Los especialistas afirman que aumenta la rentabilidad

En un mundo donde la tecnología ha logrado que la información esté al alcance de cualquiera y en el que la competencia en el mercado es cada vez más feroz y vertiginosa, la Inteligencia Competitiva despierta el interés de cada vez mayor cantidad de compañías.

Según la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), **la inteligencia competitiva (IC) es un programa legal y ético para recolectar, analizar y distribuir información** externa que puede afectar los planes de la compañía, sus decisiones, operaciones y performance.

Se trata de recopilar información sobre todos aquellos factores que puedan condicionar o influir en el desempeño de una empresa: proveedores, competidores, clientes, productos sustitutos, potenciales entrantes, tendencias de mercado.

Los principales objetivos de la IC son **detectar amenazas competitivas, disminuir las sorpresas y encontrar nuevas oportunidades** para que la estrategia de la compañía pueda ajustarse mejor a su entorno y hacerlo más favorable.

William Sammon, autor del libro *La inteligencia del competidor comercial. Los axiomas de la inteligencia competitiva*, aclara que **las metas de la IC "no es robar los secretos comerciales de un competidor u otra propiedad privada, sino reunir de forma sistemática y abierta una amplia gama de información** que una vez colada y analizada suministra un mayor entendimiento de la estructura, cultura, comportamiento, capacidades y debilidades de la firma de un competidor".

Ventajas

El trabajo de quienes desarrollan la inteligencia competitiva es recopilar toda clase de información sobre la competencia desde datos generales, como índices de productividad, hasta detalles que pueden parecer menores, como qué tipo de maquinaria utiliza determinada empresa o cuáles son sus horarios de planta.

Los especialistas afirman que la puesta en marcha de un departamento de IC competente redundará, necesariamente, en una mayor capacidad de competitividad y más rentabilidad para la empresa.

"El mundo de hoy, altamente cambiante y por demás competitivo, nos deja poco espacio para el error en las decisiones de negocios, por esta razón es clave contar con un departamento, alineado a la estrategia de la compañía, que sea capaz de dar soporte a las decisiones, alertarnos a tiempos de las amenazas importantes y ayudarnos a aprovechar las oportunidades", señala **Laura Giacosa**, directora de i-BROKERS y experta en Business Intelligence.

Para **Adrián Álvarez**, founding partner de la consultora Midas Consulting y especialista en inteligencia competitiva, existen dos tipos de ventajas vinculadas a la IC:

- Disminución de la incertidumbre, al contar con mayor información acerca del entorno y los efectos que pueden tener los cambios del entorno en la performance de la compañía

- Mayor posibilidad de éxito en la implementación de la estrategia, ya que la inteligencia competitiva brinda herramientas de análisis que permiten estimar cuál será el curso de acción adoptado por los competidores ante un cambio de estrategia de la compañía.

Claves de éxito

Según Álvarez, el proceso general para el armado de un departamento de inteligencia competitiva efectivo en toda empresa comprende una serie de pasos básicos, que son:

- Vender la idea a la alta dirección
- Establecer una unidad de negocio de prueba
- Entrevistarse con la alta dirección y definir los tópicos de inteligencia clave
- Analizar los reportes actuales
- Encontrar sponsor y personal adecuado
- Proponer cambios en los productos y servicios actuales y determinar el plan de capacitación y promoción del departamento
- Implementar y mejorar las propuestas de cambio
- Implementar en otras unidades de negocio

El especialista señala que, de estos pasos, hay cuatro que son claves para lograr que el departamento tenga éxito.

El primero de ellos es la venta de la idea a la alta dirección, "porque sin su apoyo no se podrá lograr nada". **La buena predisposición de la gerencia a implementar programas de IC hace que se puedan contemplar los planes a futuro de la compañía** y definir entonces qué tipo de inteligencia y en qué formato se necesita.

Giacosa coincide: "Creo que el principal punto y clave para el éxito es que sea una decisión avalada por la dirección de la compañía. Este tipo de proyectos resultan muy difíciles de implementar exitosamente sin ese aval".

El segundo punto clave, según Álvarez, es la determinación de una unidad de negocio de prueba, lo que permitirá limitar posibles problemas de implementación, "hacerlo más manejable, limitar el riesgo y aprender de la implementación para luego ampliarlo a otras unidades de negocio".

El tercer paso importante es la obtención del personal necesario. Las personas que se desempeñen en el área de IC deben saber relacionarse con otros, pero al mismo tiempo ser buenos analistas. Además, tienen que contar con una experiencia laboral en varias áreas, ya que los problemas que tengan que resolver seguramente estén vinculados con varios sectores de la empresa.

"Este paso es tan importante que hemos visto fracasar departamentos de inteligencia competitiva por no tener la persona adecuada", señala Álvarez.

Para graficarlo, el especialista ofrece un ejemplo: "En un caso reciente, el departamento había sido implementado de manera exitosa con una persona altamente competente que tenía llegada a la dirección general. Lamentablemente esta persona se fue de la compañía y fue reemplazada por alguien externo mucho más junior. Al cabo de un tiempo, las personas que participaban obteniendo información estratégica comenzaron a dejar de colaborar, porque como la persona era muy junior, no recibían como compensación mayor información. Esto redundó en que la alta gerencia fuera perdiendo confianza en el departamento".

El último paso fundamental es la **creación de un plan de capacitación y promoción del departamento**, para que las personas de la organización sepan qué información es importante para el mismo.

Otro punto importante que agrega Giacosa es que debe ser un proyecto del conjunto de la compañía y no de un pequeño grupo de personas. "Detrás del escritorio de una oficina no se encontrarán las respuestas, y todas las organizaciones tienen personas en contacto con clientes, proveedores, competidores que pueden aportar datos clave. Debemos ser capaces de aprovechar al máximo los recursos existentes", afirma.

Casos

En Argentina, la mayoría de los bancos y **un buen número de empresas petroleras telefónicas, compañías de consumo masivo y firmas con clientes industriales cuentan con departamentos de inteligencia competitiva**, indican los especialistas.

Sin posibilidad de brindar nombres debido al secreto de confidencialidad, Álvarez comenta uno de los casos en los que le tocó intervenir. Se trata de una empresa de producción de medicamentos, y uno de los problemas era la posible entrada de competidores de productos genéricos por la expiración de una patente de un medicamento de marca en aproximadamente un año.

Lo que quería saber la compañía era de qué forma podía responder a esa amenaza.

“La alternativa preferida por la firma, antes de nuestra intervención, era lanzar y patentar una versión mejorada de su producto, como manera de pelear con el competidor de genéricos”, cuenta Álvarez.

Tras una serie de largas charlas con la empresa y la utilización de escenarios, el equipo de profesionales de inteligencia competitiva determinó que los probables competidores eran sólo dos de seis posibles. De ese análisis surgió que la estrategia más probable a adoptar por estas compañías era de bajo precio y amplia distribución, ya que en definitiva se trataba de empresas de productos genéricos.

“Como resultado de ese estudio emergió también que posiblemente la mejor estrategia no fuese la de lanzar una versión mejorada del producto, sino un producto genérico propio, con el fin de pelear en un mercado mucho más comoditizado y competitivo, ya que era la estrategia con mayores probabilidades de éxito”, comenta el especialista.

Luego de analizar distintas variables vinculadas a los recursos y capacidades de los competidores y diferentes indicadores de mercado, finalmente se optó por la alternativa de lanzar un producto genérico de la misma marca.

“Esta estrategia fue altamente exitosa, ya que la empresa pudo aumentar su participación de mercado en 8 puntos, así como su ganancia y evitar la entrada de los competidores, dado que desistieron de este producto por la ventaja en tiempos que le llevaba el producto genérico de la compañía y la posibilidad que tenía de competir en precios y escala”, afirma Álvarez.

© **infobaeprofesional.com**