



LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA COMPETITIVA?

La inteligencia competitiva es una labor de la estrategia empresarial que busca, a través de investigación permanente, conocer los competidores, para identificar sus capacidades críticas (fortalezas, debilidades, estrategias, productos y valores agregados ofrecidos al mercado). Este es un insumo fundamental para contrastar el valor de la propia estrategia y realzar el direccionamiento estratégico de la compañía.

Por supuesto, se analiza la competencia no para seguir su estrategia sino para diseñar muy bien la propia. Las empresas que erróneamente reaccionan a “golpes de competencia” pierden el camino por no seguir su estrategia sino responder automáticamente ante acciones de sus competidores. Esto, en el fondo, es pensar que nuestra estrategia no tiene mérito y que la exitosa es la del competidor.

Igualmente, la inteligencia competitiva se preocupa por actualizarse en las tendencias del negocio al nivel mundial o regional: qué innovaciones presenta el mercado, nuevos productos o servicios, tendencias de los consumidores, cambios tecnológicos, nuevos jugadores nacionales e internacionales, percepción de los usuarios, productos sustitutos, etc.

Esta tarea debe ser asignada a un responsable dentro de la compañía, pero todos los empleados pueden y deben participar y alimentar el conocimiento de la competencia y del mercado. Una de las áreas que mayor responsabilidad tiene frente a este tema es la comercial, ya que el equipo de ventas es quien está diariamente en contacto con el mercado, los clientes actuales y prospectos. Además, ellos, mejor que nadie, “sienten” la competencia. Para involucrarlos en la tarea se debe crear un formato o esquema de reporte que permita canalizar la información recopilada hacia el responsable de Inteligencia Competitiva.

ESTRUCTURACION DE UN MODELO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Existen algunas metodologías recomendadas al desarrollar el concepto de inteligencia competitiva:

1. Definición de los productos y servicios a los que se desea hacer seguimiento, en su negocio fundamental. Se deben involucrar productos sustitutos y productos complementarios, si existen en el mercado.



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

2. Conociendo los productos ya se puede determinar cuáles son los competidores cercanos que interesa tener bajo estudio. Pueden existir competidores por productos, ya sea porque son fuertes en unos productos y no en otros, o simplemente porque solo ofrecen ese tipo de productos. También pueden existir competidores por regiones, dado que son fuertes en esa región o porque sólo tienen cobertura regional. Adicionalmente, se podrán tener competidores por segmento, los cuales, ofrecen varios productos al mismo cliente en ámbitos nacionales o internacionales.

3. El siguiente paso consiste en determinar qué tipo de información se requiere conocer por competidor y por producto. Es necesario evaluar cuáles son las variables que inciden más directamente en el mercado para no ir a ser excesivos en información, ésta puede ser costosa en su obtención y si no se usa, peor. Por ejemplo, si se quiere realizar inteligencia competitiva sobre algunas compañías, podría ser de interés disponer de información tal como (se mencionan solo algunos tipos de información, pueden existir, en cada caso específico, muchas más)^[1]:

◆ **Información sobre la compañía:**

Reseña histórica, visión, misión, valores corporativos, representante legal, junta directiva, accionistas principales, estructura de organización, otros funcionarios de primer nivel, alianzas, filiales, información financiera y de ventas, indicadores de gestión, principales clientes, portafolio de servicios, valores agregados, cubrimiento geográfico, estructura o esquema comercial y servicios de atención al cliente. También los lanzamientos comerciales y campañas.

◆ **Información por productos y mercados:**

Características básicas de los productos y los mercados del competidor, cobertura geográfica y canales de distribución, tecnología empleada en su fabricación, nivel de asesoría brindado al cliente, especificaciones de calidad, respaldo, garantías y soporte, trámites y documentación requeridos, tiempo de respuesta, información suministrada al mercado, fuerza de ventas, infraestructura y capacidad de producción, publicidad y propaganda, tarifas y enfoque de mercados.

◆ **Percepción del mercado:**

¿Porqué le compra el mercado al competidor?; (Precio, calidad, cobertura, infraestructura, servicio, experiencia y trayectoria, etc.); ¿Cómo y cuándo están innovando en el mercado?; ¿Cómo acepta el mercado la fuerza de ventas?; ¿La logística de esas compañías es estratégica o simplemente un proceso operativo?; ¿Buscan ofrecer servicios integrales o productos individuales?; ¿Las encuestas de recordación y lealtad que afirman sobre ellos?; ¿Qué tan exitosos han sido en el lanzamiento de nuevos productos?.

^[1] No siempre la información es pública. La inteligencia competitiva pretende recopilar todo lo que es público, no realizar espionaje industrial.

4. Después de estas definiciones se procede a determinar una metodología que incluya: las fuentes de información, el procedimiento para la recopilación de la misma, la periodicidad, la estructuración de modelos o archivos que ordenen la información y permitan la comparación, los análisis que se quieren hacer y el informe que se debe presentar, incluyendo a quién se va a dirigir.

Estas fuentes de información y análisis deben tener claramente definido una utilización para no caer en el “hacer para tener”, hay que “tener para hacer”. La inteligencia competitiva suministra valiosa información sobre el mercado y sus competidores y su utilidad fundamental radica en no “viajar a ciegas”, en saber por anticipado cómo reaccionar ante las oportunidades del mercado y dentro de la propia estrategia y cómo combatir los embates de la competencia.

Julio de 2006

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cual quiera de los links:

▪ [Consultoría](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)

▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)



Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co