

10 Minutos para hacer Inteligencia Competitiva

Lic. Alejandro Wald
www.waldweb.com.ar

Introducción

Esta Guía brinda ideas sobre cómo obtener información acerca de sus competidores. Muchas empresas ven a la inteligencia competitiva como un costo, pero como se apreciará más adelante en este Informe, el valor de lo que se gana sobrepasa por lejos a los costos. Aquí hay 10 preguntas sobre los competidores que la mayoría de los negocios tienen que responder con las diferentes fuentes de información disponibles, muchas de las cuales no tienen costo.

Qué es la Inteligencia Competitiva

La inteligencia competitiva es la información sobre otras empresas que puede tener un impacto significativo sobre la forma en que usted maneja su empresa. Esas otras empresas pueden ser:

- Sus competidores directos, aquellos con los que usted tiene que vérselas todos los días.
- Nuevos competidores que pueden estar entrando a su mercado ofreciendo una nueva tecnología, o simplemente para tratar de obtener una parte del mercado.
- Competidores indirectos que ofrecen productos sustitutos. Por ejemplo, un fabricante de cereales para el desayuno no solamente va a competir con otros fabricantes del mismo producto, sino también contra los proveedores de productos panificados para el desayuno, como medias lunas ya preparadas.

Por qué la Inteligencia Competitiva es importante

Es importante buscar información sobre los competidores y usarla para tomar decisiones rutinariamente en su empresa. Al contar con inteligencia competitiva, usted cuenta con la capacidad de:

- Evaluar su propio desempeño frente a otros proveedores.
- Identificar y explotar las debilidades de sus competidores.
- Enfrentar las fortalezas de sus competidores.
- Obtener nuevas ideas.
- Identificar nuevos clientes.
- Mejorar sus previsiones de ventas.
- Mantener en foco el planeamiento de su empresa.

Hay además otros beneficios, los que son igualmente importantes aunque difíciles de medir. La inteligencia competitiva le ayuda a:

- Reducir la auto complacencia y mejorar la disciplina en su propia empresa.
- Crear aceptación frente al cambio continuo.
- Comprender que otros proveedores satisfacen a sus clientes y cómo lo hacen.
- Crear el reconocimiento de que su empresa debe buscar continuamente maneras de mejorar.

Qué es lo que usted necesita saber

La clave es decidir qué clase de información usted necesita. Eso depende del tipo de empresa, el tipo de competencia que usted enfrenta y el sector industrial en el que usted opera. De todos modos la mayoría de las empresas necesitan un “paquete básico de información” sobre sus competidores.

A continuación presentamos una lista de 10 preguntas claves que cualquier empresa debe responder acerca de sus competidores.

1. *¿Quiénes son sus competidores?*

La respuesta no es tan sencilla como parece a primera vista. Usted puede encontrar que usted compite con diferentes proveedores en las diferentes áreas de mercado de productos o servicios en las cuales usted opera. En otras palabras, sus competidores incluyen:

- Todas las empresas que proveen a sus actuales clientes, o a clientes a los que usted abasteció alguna vez. En una primera etapa concéntrese en recoger información de aquellas empresas que representan las mayores amenazas a su base de clientes actuales, o que venden los productos o servicios que usted ofrece.
- Nuevos negocios que entran al mercado. Mantenga los ojos bien abiertos a cualquier señal de alguna empresa que parezca estar ofreciendo un nuevo producto competitivo, que le esté quitando clientes o que esté creciendo más rápidamente que su empresa.
- Empresas que ofrecen un producto o servicio sustituto, particularmente si tiene el potencial de reemplazar al suyo. No es necesario observar a estas empresas tan de cerca como las de las otras categorías, pero conviene examinarlas al menos una vez al año, por ejemplo en una feria o exposición.

2. *¿Qué ofrecen?*

Obtenga información sobre la totalidad de la gama de productos y servicios de sus competidores. Por supuesto que a usted le interesan más que cualquier otra cosa los productos o servicios que compiten con los suyos, pero recuerde que ellos toman decisiones sobre la asignación de sus recursos sobre la base de la totalidad de su gama de productos y servicios.

¿Cómo se comparan los productos o servicios de ellos con los suyos? ¿Hay diferentes características o beneficios que usted podría incorporar para los suyos?

Los clientes no compran solamente los productos o servicios en sí mismos. Los clientes compran dentro de una relación con el proveedor. Es importante considerar otros aspectos del servicio que ofrecen sus competidores (por ejemplo, entrega, asesoramiento, soporte posterior a la venta) y cómo se comparan esos aspectos con los de usted. ¿Qué puede aprender de ellos?

3. *¿Cuál es su política de precios?*

Los clientes generalmente van a considerar cuidadosamente su política de precios en relación con la política de precios de sus competidores. No siempre es conveniente tener el precio más bajo. Por ejemplo, si su precio es inferior, ¿también lo es su calidad y sus costos? Si el precio de sus productos o servicios es más alto que el de otros proveedores, ¿está ofreciendo beneficios adicionales? ¿Reconocen y valoran los clientes esos beneficios?

4. *¿Quiénes son los clientes de sus competidores?*

Considere los diferentes grupos de clientes a los que otros proveedores están abasteciendo. ¿Están diseñando o “reempacando” productos a un costo bajo para poder ganar acceso a un nuevo grupo de clientes? ¿Están obteniendo los clientes más rentables, dejándole a usted los menos rentables? ¿Cómo lo logran? ¿Quiénes son los grandes clientes de sus competidores? ¿También son clientes suyos esos grandes clientes? ¿Hay nuevos clientes a los cuales usted podría apuntar en el futuro?

5. *¿Cómo promueven sus ventas?*

¿Cómo atraen nuevos clientes? ¿Qué tan activa es su acción promocional? ¿Hacen publicidad? ¿Usan el correo directo? ¿Hacen algo para obtener cobertura de prensa? ¿Disponen de una fuerza de ventas? Si la respuesta es positiva. ¿Qué tan grande es su fuerza de ventas? ¿Participan en ferias y exposiciones? ¿En cuáles? ¿Qué monto en proporción a sus ventas usted estima que usan en su actividad de promoción?

El punto importante es ver qué mensajes usan, y qué beneficios particulares alegan. Es de gran ayuda saber si están dirigiendo mensajes de promoción a la base de clientes de usted.

6. *¿Quiénes son los proveedores de sus competidores?*

Sus competidores, ¿tienen los mismos proveedores que usted? Si es así, ¿tienen la misma relación que tiene usted con sus proveedores, tanto en términos financieros como personales? Si ellos tienen otros proveedores, ¿Por qué? ¿Vale la pena investigar a esos proveedores alternativos?

7. *¿Son seguros financieramente?*

Las cuentas de una empresa brindan mucha información útil, y permite hacer comparaciones directas. Unas palabras de advertencia:

Al comparar los números asegúrese de comparar las mismas cosas. Por ejemplo, sus ventas, ¿Vienen únicamente de productos o servicios similares a los suyos? ¿Hay diferencias operativas que pueden llevar a menores o mayores costos? Si usted sabe de estas diferencias, trate de efectuar las estimaciones que le permitan ajustar los números adecuadamente.

Si usted está recogiendo esta información por primera vez, trate de encontrar información sobre los últimos tres años. Luego usted va a poder monitorear esta información en los próximos años.

Comparaciones obvias como volumen de ventas y márgenes brutos de ganancia son importantes. Pero busque también otros factores que brinden indicadores de la salud financiera de sus competidores, como salarios, activos, deuda, capital de la empresa y gastos de capital. Con estos números usted puede esbozar algunas conclusiones sobre la salud financiera de sus competidores.

8. *¿Qué clase de organización son?*

Las formas en las que sus competidores organizan sus operaciones pueden darle una valiosa información que usted puede usar para su propio beneficio. ¿En qué se diferencian las organizaciones de los competidores de la suya? ¿Cómo satisfacen las necesidades de sus clientes? ¿Qué ideas nuevas tienen para operar que usted podría emplear para su propio provecho? ¿Cuántos empleados tienen? ¿Cómo está dividido su personal entre administración, operaciones y producción? ¿Han atraído empleados de su empresa, y cómo lo hicieron? ¿Cómo se comparan las instalaciones de ellos con las suyas? ¿Hay aspectos relacionados con la ubicación o la comodidad de sus instalaciones que les dan ventajas a la hora de atender las necesidades de sus clientes?

9. *¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?*

Probablemente usted ya haya obtenido bastante información sobre sus competidores. Listar sus fortalezas y sus debilidades es una buena forma de resumir esta información para usar. ¿Qué es lo que ellos hacen mejor, y cómo se compara usted en esa área? Al responder a esta pregunta, concéntrese en cómo ellos satisfacen las necesidades de sus clientes, y en los beneficios específicos que proveen. Usted tiene que estar alerta en cada una de las áreas en las que sus competidores se desempeñan mejor que usted. Y ahora, ¿cuáles son sus “puntos débiles”, y cómo se comparan con usted en estas áreas? Concéntrese en aquellos puntos en los que ellos fallan en la atención de los clientes, dándole a usted una oportunidad para explotar. Promueva activamente aquellos productos y servicios en los que usted tiene una ventaja competitiva.

10. *¿Cuál es su estrategia de negocios?*

Si usted comprende a sus competidores, va a estar en condiciones de predecir las decisiones que van a tomar, frente a un conjunto dado de circunstancias. Sobre la base de toda la información que usted obtuvo, tiene que construir un cuadro de las características clave de sus principales competidores, para estar en condiciones de hacer deducciones inteligentes sobre la estrategia de negocios de sus competidores. ¿Qué puede aprender de esto? Por más que usted sea muy atractivo para sus clientes, ellos están constantemente analizando a otros proveedores. Y usted tiene que saber contra qué se enfrenta. Si usted no lo sabe, está pegando golpes de ciego.

¿Qué debería hacer?

Usted tiene que decidir qué clase de información necesita acerca de su competencia. Esto puede incluir todo o parte de la información enunciada más arriba. Una vez tomada esta decisión, usted debe decidir dónde va a buscar esa información. Hay tres fuentes de información principales:

- Lo que sus competidores dicen de sí mismos;
- Lo que otros dicen acerca de ellos;
- Investigaciones adaptadas a sus necesidades específicas de información.

Lo que sus competidores dicen de sí mismos

La primera fuente de información es la propia empresa del competidor, para encontrar lo que dicen sobre sí mismos. Tenga en cuenta que ellos controlan la emisión de esa información, por lo que es “sesgada”.

Fuente de información	Dónde encontrarla	Comentarios
“Literatura” de ventas	Solicítela a los distribuidores o agentes de su competidor.	<p>La literatura de ventas es particularmente útil para encontrar información acerca del rango de productos y servicios, analizar los antecedentes de la empresa y para identificar a qué clientes apuntan.</p> <p>Las formas de literatura comercial que pueden interesarle son “brochures” de la compañía, folletos sobre productos o servicios y boletines informativos.</p>
Publicidad	Diarios locales o nacionales, revistas especializadas, radio, TV, cable, sus proveedores, distribuidores y vendedores.	La publicidad es particularmente útil para conseguir información acerca de cómo sus competidores comunican los beneficios relacionados con sus productos o servicios.

		<p>Los competidores pueden colocar avisos para promover un determinado producto o servicio, o para promover la empresa en general. Pero también preste atención a los avisos de sus competidores ofreciendo empleo para ver la forma en que se describen a sí mismos.</p>
Envíos de correo	Sus proveedores y distribuidores. Solicítelos directamente a su competidor.	<p>Los envíos de correo son especialmente útiles en la provisión de información sobre ofertas especiales o incentivos para atraer nuevos clientes. También muestra que beneficios promueve su competidor, y cómo lo hace.</p> <p>Estos envíos de correo pueden tomar la forma de cartas de ventas a nuevos clientes, con o sin folletos informativos conteniendo información de productos y servicios.</p>
Gacetillas de prensa	Diarios, revistas de negocios o especializadas de la industria.	<p>Las gacetillas de prensa son un buen medio para saber qué están haciendo los competidores. Recuerde que habitualmente son enviados a la prensa para su publicación, más que buscados por la misma prensa.</p>
Ferias y exposiciones	Stand en ferias, vendedores, proveedores, distribuidores, sus clientes.	<p>Las exposiciones pueden ser una mina de oro para conseguir información de la</p>

		competencia. Usted puede identificar los nuevos productos o servicios en oferta, pero además puede observar a cualquier competidor nuevo “recién llegado”. Alguien que no sea de su empresa puede fácilmente obtener literatura y hacer observaciones generales sin llamar la atención. Pero tenga en cuenta que sus competidores podrían estar haciendo lo mismo con usted.
Internet	Sitios del competidor, sitios de la asociación empresarial a la que pertenece el competidor.	Los sitios en Internet de los competidores son especialmente útiles para encontrar información sobre la historia de la empresa, sus productos y servicios, sus directivos, el grado en el que están involucrados en el comercio electrónico, su red de distribuidores y el grado de sofisticación en la tecnología que aplican.
Visitas al competidor	Instalaciones del competidor	Visitar las instalaciones comerciales o fabriles del competidor puede ser valioso. Piense en una razón genuina como para hacer una visita.

Lo que otros dicen sobre sus competidores

Hay también una gran cantidad de información disponible sobre sus competidores en fuentes independientes. Parte de esta información usted va a tener que conseguirla personalmente. Otra información es de dominio público y de acceso libre. Sin embargo, no espere que estas fuentes le provean todos los detalles comerciales que usted puede querer obtener.

Fuente de información	Dónde encontrarla	Comentarios
Clientes	Su propia fuerza de ventas.	Sus vendedores son particularmente útiles a la hora de encontrar información sobre cómo los clientes de sus competidores ven sus ofertas y sus niveles de servicio. Sus vendedores tienen que contar con un sistema sencillo para registrar la información.
Directorios	Directorios y anuarios comerciales en bibliotecas. Directorios y portales en Internet.	Estos directorios son particularmente útiles para identificar competidores y sus detalles de contacto.
Búsquedas en Internet	Buscadores www.google.com www.bing.com www.yahoo.com	Las búsquedas en Internet son útiles para encontrar empresas que están ofreciendo los mismos productos o servicios que usted por Internet. También puede encontrar la cobertura de prensa que reciben sus competidores.

Qué hacer ahora

- Decida qué necesita saber ahora sobre sus competidores para informar las decisiones de negocios que usted toma.
- Asigne recursos para obtener la información, tanto la de una sola vez como la frecuente.
- Seleccione y utilice las fuentes apropiadas de información, empezando por las que no tienen costo.