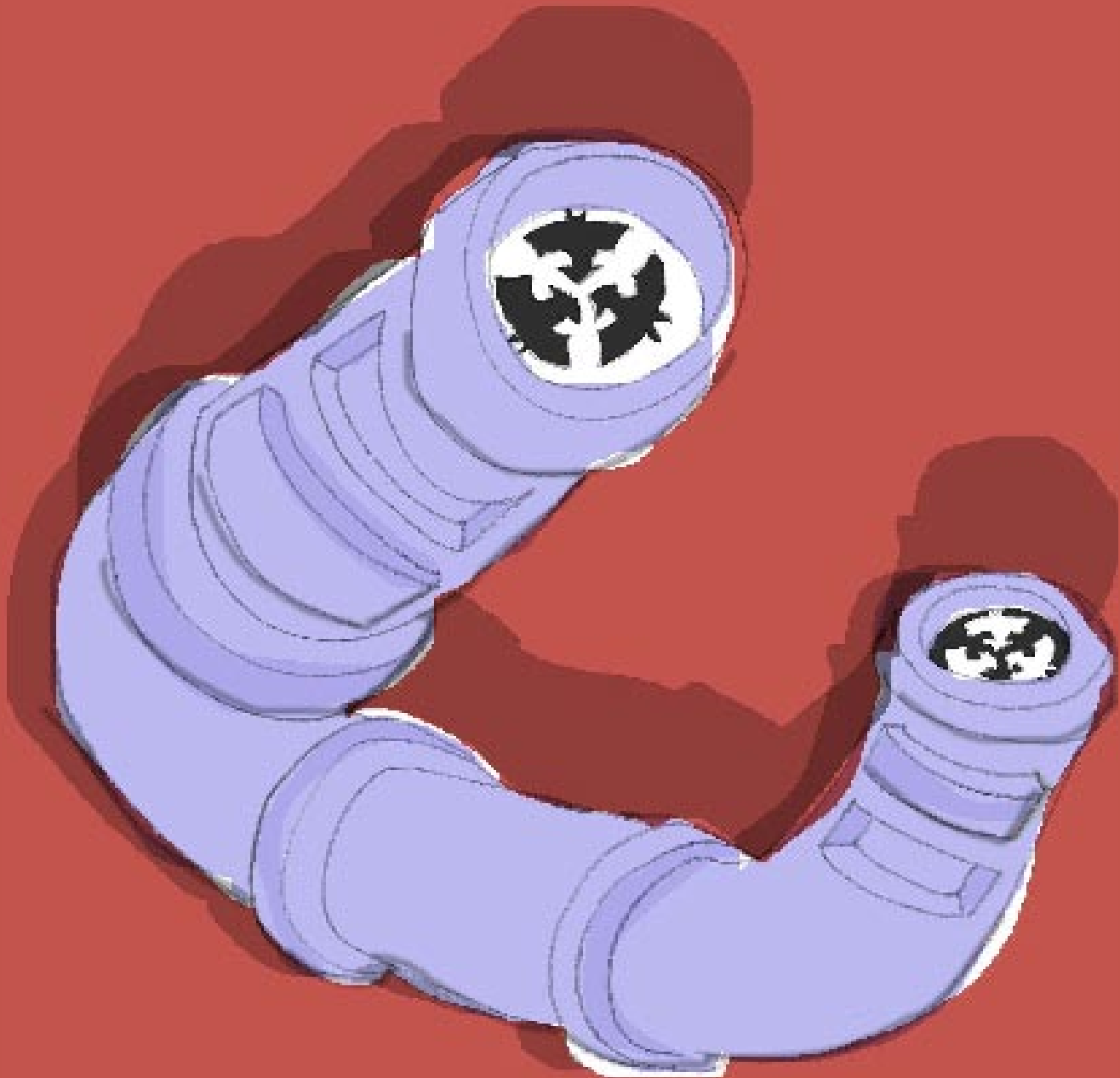


PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

PUZZLE - AÑO 6, EDICIÓN Nº 24 - NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2006

ISSN 1696-8573



En este número ...

- **ANALOGIA, METÁFORA, E INTELIGENCIA**
- **VIGILANCIA TECNOLÓGICA EN MÉXICO**
- **APLICACIÓN DE LA IC EN GRAN CONSUMO**

PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

Dirección Editorial: **Alessandro Comai**
alessandro.comai@esade.edu

Joaquín Tena Millán
joaquin.tena@upf.edu

Coordinación: **Manuel Membrado**
coordinacion@revista-puzzle.com

Comité Editorial: **Silvia R. Arroyo Varela**
srarroyo@uma.es

Tomás Baiget
baiget@sarenet.es

Walter Felix Cardoso Junior
wffelix@unisul.br

Rosa Freire Corzo
rfreire@cisgalicia.org

Irene Patricia Lozano Cárdenas
ilozano@imp.mx

Mari Carmen Marcos Mora
mcarmen.marcos@upf.edu

Roberto Manunta
roberto@manuntaconsulting.com

Carlos Merino Moreno
carlos.merino@uam.es

Yara Rezende
yarezende@natura.net

Marisela Rodríguez Salvador
marisrod@itesm.mx

Juan Carlos Vergara
jcvergar@cde.es

Publicidad: **Manuel Membrado**
coordinacion@revista-puzzle.com

DL. Numero: B-45.448-03

ISSN 1696-8573

PUZZLE Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, publicación electrónica bimestral, de estilo académico y enfoque práctico con acceso gratuito por suscripción. Tiene la misión de difundir el conocimiento y práctica de la Inteligencia Competitiva y de la Vigilancia Tecnológica entre las empresas y organizaciones de la Comunidad Hispana.

Web: <http://www.revista-puzzle.com>

Suscripción: http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sub.php

Editor: EMECOM Consultores, S.L.

Llacuna 162
08018 Barcelona, España
Tel. +34 93 401 98 01

© Copyright 2002-2006 - EMECOM Consultores, S.L. Todos los derechos reservados.

Sumario

PUZZLE - AÑO 6, EDICIÓN N° 24 - NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2006

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA VERSUS SUN TZU. CORRESPONDENCIAS ENTRE UN TRATADO MILITAR Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, *por Silvia R. Arroyo Varela, 9-10*

LAS ENSEÑANZAS DE “ALICIA EN EL PAÍS DE LAS MARAVILLAS” EN LA INTELIGENCIA ECONÓMICA, *por Pascal Frion, 11-16*

CREATIVIDAD EN LA INTELIGENCIA ECONÓMICA, *por Sophie Her y Jean Luc Traineau, 18-20*

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA DENTRO DEL PREMIO NACIONAL DE TECNOLOGÍA DE MÉXICO, *por David Güemes Castorena, 22-27*

CASO PRÁCTICO DE ARGENTINA PARA LA DETERMINACIÓN CUANTITATIVA DEL BENEFICIO DE TENER UN DEPARTAMENTO DE IC, *por Adrian Alvarez y Germán Kibel, 28-32*

NUEVOS LIBROS DE IC, *34-37*

INFORMACIÓN DEL MUNDO DE LA IC, *39*

Todos los artículos publicados en PUZZLE están examinados y evaluados por el Comité Editorial utilizando el sistema de doble ciego. Para cualquier tipo de comentario sobre los artículos puede enviar un e-mail a: direccion@revista-puzzle.com. El editor no comparte necesariamente las opiniones expresadas en PUZZLE.

Si desea publicar un artículo, dar una noticia, dar una opinión o presentar un proyecto, envíe un e-mail a: coordinacion@revista-puzzle.com o revise la Guía de Autores PUZZLE en la página <http://www.revista-puzzle.com>

PUZZLE está indexada en las siguientes Bases de Datos:



e-revist@s

CASO PRÁCTICO DE ARGENTINA PARA LA DETERMINACIÓN CUANTITATIVA DEL BENEFICIO DE TENER UN DEPARTAMENTO DE IC

Por Adrian Alvarez y Germán Kibel

Sumario/Summary

El propósito del siguiente artículo es fundamentar de manera cuantitativa relativa, pero tangible, el beneficio de contar con un departamento de inteligencia competitiva, a partir de un caso real de una empresa multinacional de gran consumo que actúa en el mercado argentino.

This article will introduce the tangible benefits, as a proportion to costs, of having a competitive intelligence department, as obtained in an actual case of a consumer goods multinational company operating in Argentina.

Palabras clave/Keywords

Cuantitativos, Inteligencia Competitiva, decisiones de precio

Quantitative benefits, Competitive Intelligence, pricing decisions

Podemos determinar de alguna manera cuán beneficioso es contar con un departamento de IC ?

La existencia de un departamento destinado a evaluar constantemente el medio ambiente en el que compete la empresa, su estrategia y las de sus competidores, aprender de las distintas experiencias y proponer alternativas adecuadas a las distintas realidades del mercado, ajustando el rumbo a tiempo, evidentemente tiene utilidad para el desempeño de la empresa. Aunque queda aún por demostrar si esa

utilidad compensa los costos adicionales en los que incurre la compañía por contar con este departamento.

De alguna manera, a partir de casos reales donde se muestren beneficios tangibles, podemos acercarnos a develar nuestra incógnita, por lo que pasaremos a relatar lo ocurrido en nuestra experiencia personal en un caso real de una importante empresa de consumo masivo de la Argentina.

Para situarnos dentro de este caso primero haremos una reseña de la situación de mercado y de la organización, mencionaremos cuál fue la acción tomada a priori sin la intervención del departamento de IC. Posteriormente hablaremos de la intervención del departamento de IC que permitió una optimización de esta estrategia y las lecciones aprendidas del caso.

A partir de las fuentes de información analizada y la lectura que se hizo de los resultados de la decisión tomada, se resolverán algunas incógnitas como por ejemplo: ¿Fue acertada la decisión tomada a priori? ¿Qué resultados se obtuvieron? ¿Cuáles podrían haberse obtenido? ¿A posteriori actuaríamos de la misma forma?

Todos estos interrogantes los desarrollaremos juntos para poder cuantificar en forma relativa (es decir como proporciones) nuestra principal incógnita planteada al comienzo. Es decir “Si un departamento de inteligencia competitiva puede justificar su existencia en base a los beneficios que produce en comparación con los costos que origina”.

El caso

La empresa es una multinacional de consumo masivo líder en su categoría. El mercado donde se desempeña está compuesto por tres segmentos:

- El segmento alto, está conformado por productos más costosos y sofisticados que la media, donde la marca tiene una gran importancia y además donde se realizan altas inversiones en publicidad y promoción.
- El segmento medio, compuesto por productos de una sofisticación y costo medio, pero que cuenta también con una importante inversión en publicidad y promoción, ya que concentra más del 50% del negocio. Este es el principal escenario donde actúa la organización.
- El segmento de precio, que como su propio nombre indica, es de alta competitividad en precios, muy atomizado y con nula diferenciación marcaria, donde aparecen y desaparecen marcas todos los días. La compañía tiene como política en este segmento, por definición, no invertir ni en publicidad, ni en ninguna promoción de valor para el consumidor, ya que estima que no obtiene un retorno sobre esa inversión.

Durante el último tiempo, el desarrollo del mercado estaba dado por el crecimiento de este último segmento, el de precio. Este avance implicaba, además, una caída en la facturación de toda la categoría, lo cual preocupaba a la empresa, ya que estaba mejor posicionada en los segmentos más altos del mercado, y por otra parte, el segmento de precio, por su mayor competencia y menor grado de diferenciación era sustancialmente menos rentable que los otros dos segmentos, por lo que la compañía tenía una doble preocupación.

La organización tiene un amplio portafolio de productos que abarcan los tres segmentos, con absoluto liderazgo en los segmentos alto y medio y una participación menor en el segmento de bajo precio.

Entonces, el mercado se estaba desarrollando. La tasa de crecimiento mostraba valores más que significativos y este indicador no se veía acompañado por los segmentos alto y medio, sino que el crecimiento venía dado por el segmento de bajo precio y la competencia era quien capitalizaba los nuevos consumidores. Esto impactaba directamente sobre la participación de mercado de la compañía y sobre su rentabilidad, ya que se estaba agrandando la torta y sólo

tomaba una parte menor de ese volumen incremental con su producto de precio. Este producto, además, tenía una muy baja contribución marginal y, en algunas oportunidades, apenas alcanzaba su punto de equilibrio. ¿complicado no?

La decisión

La compañía decidió actuar de forma rápida y concreta, bajando el precio de los productos que participaban en el segmento de bajo precio de manera uniforme a niveles similares a los de competencia, como manera de recuperar participación de mercado y aprovechar el crecimiento del segmento de precio.

La organización posee un departamento de IC formado por once profesionales. Una parte del departamento se enfoca en el ambiente externo a la compañía, es decir hacia el análisis del mercado, tendencias y oportunidades. Otra parte del departamento se dedica a actividades internas a la compañía como por ejemplo al análisis del portafolio, arquitectura y simetría entre precios, roles de productos y canibalizaciones entre productos, etcétera.

La empresa cuenta además con distintas fuentes de información: interna o propietaria y secundaria ó externa como se puede observar en la figura 1:

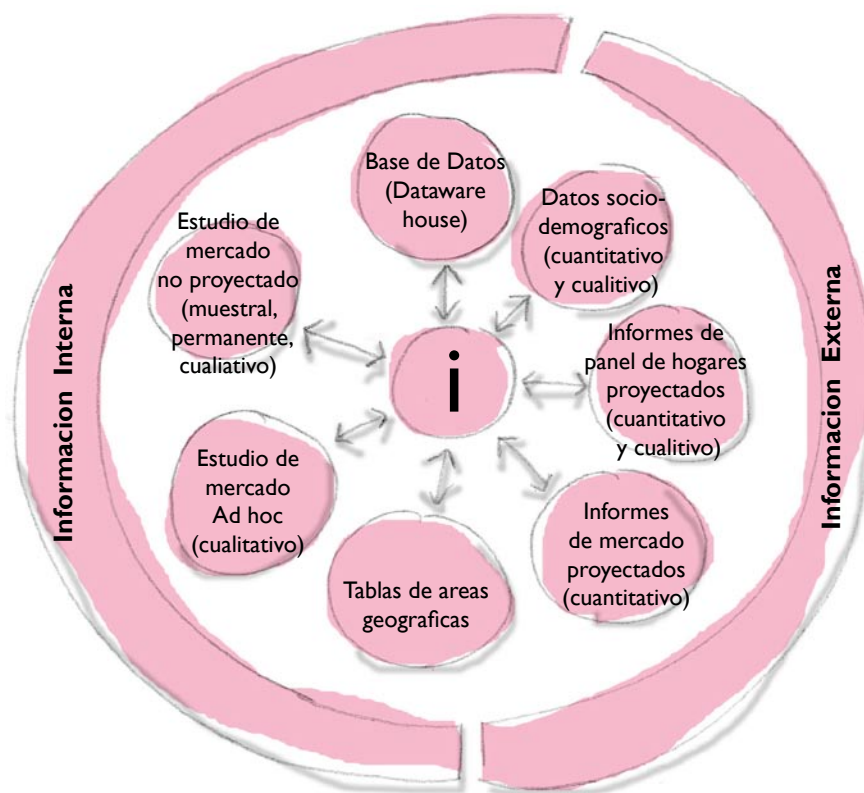
A partir de la disponibilidad de estas informaciones se encaró el análisis de la decisión, que luego permitiría optimizar la estrategia de la compañía.

Este tipo de análisis, donde está identificado claramente el día en que se realizó el ajuste, requiere de cierto transcurso de tiempo, ya que se debe analizar la respuesta de los consumidores, minoristas y competidores ante la decisión que tomó la compañía para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia en cuestión. La decisión, entonces, marcará un antes y un después para contrastar, por lo cual será un punto vital de este análisis.

Para analizar la información, los períodos deben ser de similares características, cuando decimos características, nos referimos a todas las variables del entorno que influyen sobre la venta del producto, como por ejemplo, la misma cantidad de semanas, condiciones climáticas, periodos vacacionales, etcétera. Debemos también salvar todos los sesgos que se presenten, lo más común en estos casos, si se trata de un producto estacional, es quitar este efecto.

Parte de este proceso de análisis consiste en aglomerar una serie de variables, como por ejemplo estrato socio-demográfico, área geográfica, canales de venta, layout de las tiendas, puntos de conexión con la marca, espacio en góndola, etcétera, de manera tal que se puedan identificar clusters de clientes con

Figura 1: Fuentes de información



similares situaciones de mercado y del entorno, así como sus reacciones ante la nueva estrategia de la compañía.

En esta oportunidad, se identificaron tres situaciones bien diferenciadas, de acuerdo al peso del segmento de precio y la intensidad competitiva de la competencia:

- Un cluster al que denominamos de “actividad alta”, donde el segmento precio alcanzaba su mayor participación y la competencia tenía una óptima performance.
- Un segundo cluster de “actividad moderada” donde la situación competitiva era medianamente intensa, y por último,
- Un cluster de “actividad baja” donde el segmento de precio tenía el menor peso y la competencia una presencia entre mediana y baja.

En la figura 2 se pueden apreciar algunas de las aglomeraciones analizadas, como por ejemplo de acuerdo al segmento socio-económico y a la existencia de tiendas, así como un mapa con el resultado final en el que se muestran dónde están ubicados geográficamente cada uno de los clusters.

Además, se analizó el comportamiento de las principales variables del negocio en cada uno de los clusters definidos

anteriormente y se obtuvo una batería de indicadores homogéneos que sirvieron para realizar el benchmark entre los clusters de alta, moderada y baja actividad que teníamos definidos.

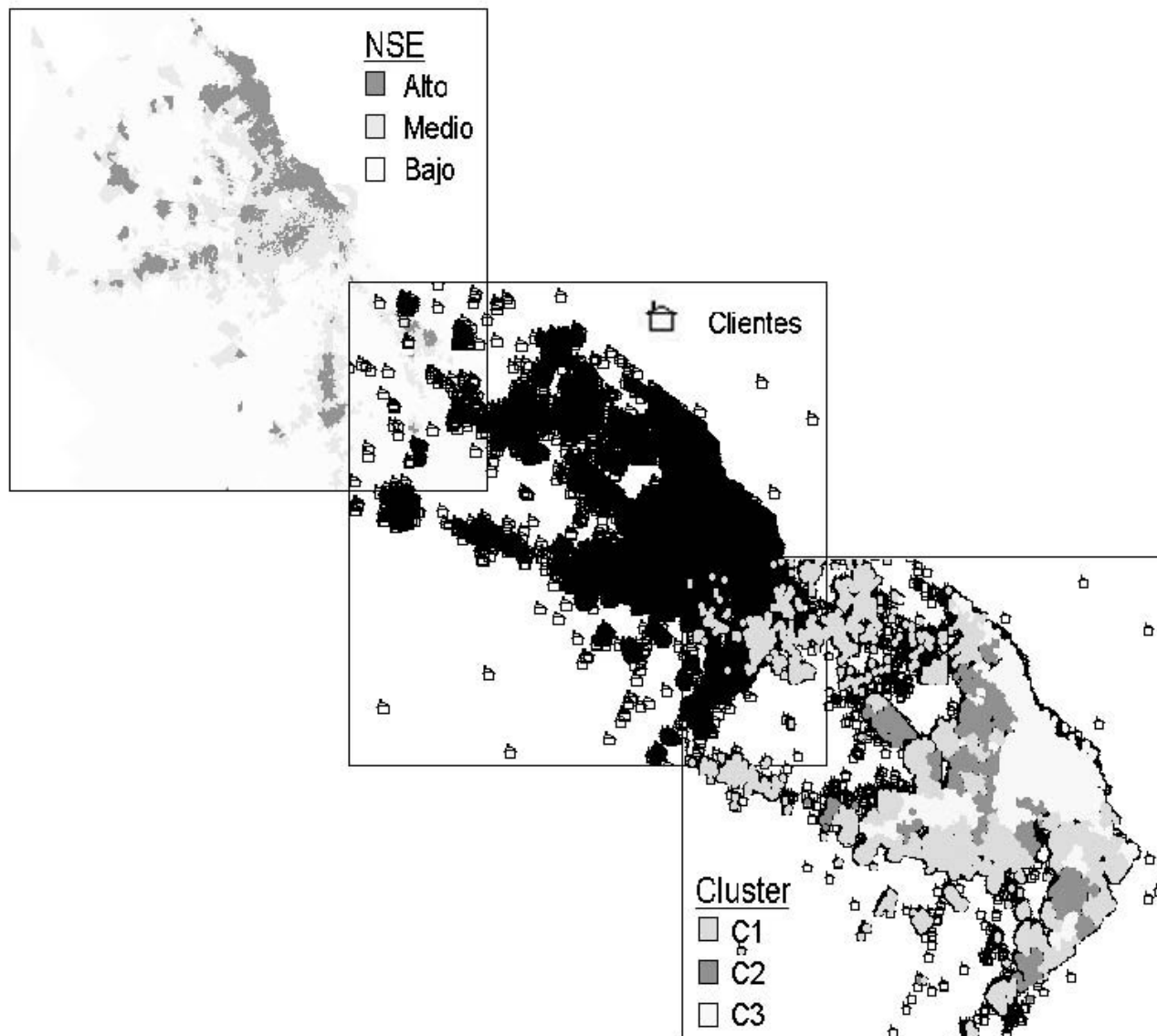
El impacto

El resultado del análisis tuvo un alto impacto en la dirección de la compañía, ya que era la primera vez que se presentaban los números y el análisis acompañados de una serie de propuestas concretas para obtener mejores resultados ante futuras situaciones similares.

La baja de precios realizada, arrojó para el cluster de actividad alta, un significativo crecimiento en todas las variables estudiadas, por lo que se obtuvo un resultado más que favorable. Para el de actividad moderada, muchas de las variables se mantuvieron prácticamente flat mientras un par presentaron valores levemente positivos, con lo que el resultado de la situación fue levemente favorable. Muy distinta fue la situación para el cluster de baja actividad, donde sólo unos pocos indicadores se mantuvieron sin variación y el resto mostraron pésimos valores, por lo que la acción resultó deficitaria en este caso.

La ecuación económica en general, cerraba de manera positiva, pero si ahondábamos un poco, se podía ver con claridad que

Figura 2: Obtención de los clusters



los resultados obtenidos por el cluster de alta actividad, eran más que suficientes para financiar la pérdida del cluster de baja actividad, mientras que el de moderada actividad, apenas arrojaba resultados para la financiación de la acción.

Conviene contar con un departamento de IC

Hasta aquí el caso, ahora hagamos algunos números.

Anteriormente mencionamos que el departamento de IC tenía un headcount de once personas y podemos afirmar que el costo anual del departamento es de cien, contando esas once personas y todos sus costos asociados.

En este caso, los resultados de la acción arrojaron una contribución marginal adicional positiva de 28 de los cuales

un 89% vino del cluster de alta actividad, un 43% del de moderada actividad, mientras que el cluster de baja actividad dejó pérdidas por 32%.

Asumiendo que futuras decisiones similares harán foco solamente sobre los clusters de alta y moderada actividad, nuestra contribución marginal mensual se incrementará en 37, ya que evitaremos realizar alguna medida en el de baja actividad por no compensar los costos.

“Entonces con once decisiones como esta u once meses de esta decisión estaríamos cubriendo el costo del departamento de IC”.

Estimamos que se necesitan once decisiones u once meses, ya que el beneficio adicional provisto por el departamento de IC

es 9 (37 adicionales de contribución marginal obtenidos por bajar los precios solamente en los segmentos de alta y media actividad, menos los 28 que se obtendrían si se realizara una disminución general de precios) por mes.

En el día a día de la operación de cualquier empresa de consumo masivo se toman a menudo decisiones como estas. Estas decisiones traen aparejados impactos en el revenue y los resultados de la organización y en el transcurso de un año llegan a ser más de las once necesarias para cubrir los costos del departamento. Es más, la decisión que estamos analizando tuvo un efecto positivo en estos once meses, lo que posibilitó ahorros por el total del costo del departamento de IC.

Debemos aclarar, sin embargo, que la única manera de distinguir los clusters antes mencionados, es si primero bajamos los precios de manera uniforme y luego medimos las reacciones en los distintos clusters para poder finalmente determinarlos.

Conclusiones

La principal conclusión que podemos mencionar, es que a través de la utilización de un departamento de IC obtenemos una óptima asignación de recursos, ya que por cada peso invertido nos aseguramos el mayor retorno. Esta maximización de utilidades no se logra a través de decisiones basadas en la intuición, aunque a veces podamos alcanzar resultados similares si contamos con individuos extremadamente hábiles en la dirección.

Como vimos anteriormente, el costo del departamento de IC se paga solo a través de las mejores decisiones tomadas. Aún en un caso como este, que tiene un headcount importante, se logra el repago de su costo, ya que el mismo es óptimo para el tamaño de la empresa en cuestión.

La otra lección de este caso, es que la explicación del mismo sirvió para que la dirección de la empresa valorara más al departamento de IC y pidiera más su colaboración al tomar decisiones estratégicas y tácticas.

La única manera que un departamento de IC sea valorado por la dirección, es cuando el beneficio de su existencia se puede cuantificar y probar de manera tangible, por lo que el departamento de IC está obligado a vender sus historias de éxito, no sólo a la dirección, sino al resto de la organización, ya que cualquier departamento de IC requiere de la cooperación de toda la organización para su óptimo funcionamiento.

Creemos que con este caso también se ha logrado ese objetivo, ya que, a partir de ese momento, la dirección de la empresa se apoya en su departamento de IC para tomar decisiones

importantes. Una de las medidas de éxito no cuantitativas de un departamento de IC es las veces que la dirección lo consulta antes de tomar una decisión importante para la compañía, ya sea táctica o estratégica.



Adrian Alvarez

Adrian Alvarez es Founding Partner de MidasConsulting, una consultora con base en Buenos Aires que se dedica a inteligencia competitiva, consultoría estratégica, análisis de mercados y restructuración de deudas en todo América Latina. Adrian es Licenciado en Administración por la Universidad de Buenos Aires, donde además fue ayudante de cátedra de la materia Teoría de la Decisión y posee dos Postgrados en Finanzas (uno de la Universidad de Buenos Aires y otro del CEMA), en estos momentos, además, se encuentra abocado a la fundación de la filial de SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) en Argentina. Para contactar con el autor: Adrian_alvarez@midasconsulting.com.ar



Germán Kibel

Germán Kibel es Licenciado en Administración de Empresas y Analista de Sistemas por Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM, Bs As, Argentina) y se desempeña en el departamento de inteligencia competitiva de una importante empresa internacional de consumo masivo desde hace 6 años. Además Germán ha dictado cursos de capacitación en inteligencia competitiva para colegas de más de 12 países, filiales y no filiales de América, Europa y África, así como en la implementación y capacitación de un proyecto de inteligencia competitiva en la filial brasileña de la empresa en la que trabaja. Para contactar con el autor: german.kibel@gmail.com