



SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA:

Cómo se puede mejorar el desempeño y los resultados de su compañía

MÁS VALE prevenir que lamentar

Un Sistema de alerta temprana se puede definir como un programa mediante el cual la organización intenta prevenir amenazas y disminuir su efecto en la organización, así como aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan.

En una serie de artículos sucesivos iremos explicando cómo, con el análisis de ciertos indicadores, se puede contribuir a formar un sistema de alerta temprana en la Industria Farmacéutica. A modo de ejemplo mencionaremos algunos de estos indicadores: Análisis de avisos de empleo, de remates y de venta de maquinaria, de importaciones, de estados financieros, de publicidad y folletos al canal y médicos, análisis de estrategias aplicadas en otros países, etc.

Adrián Alvarez

ALGUNAS APLICACIONES DE LA VIDA REAL

Algunas de las situaciones que pueden ayudar a la creación de un sistema de alerta temprana son:

- La entrada de un nuevo competidor
- El lanzamiento de un nuevo producto
- La consolidación de un sector industrial
- El crecimiento de un segmento determinado
- Cambios en la estrategia de un competidor
- Guerras de Precios
- Promociones

Existen casos exitosos para analizar de cada una de ellas, elegiremos en esta oportunidad un caso de la industria que involucraba la posible entrada de competidores de productos genéricos por la expiración de una patente de un medicamento de marca en aproximadamente un año. La compañía en cuestión de un país latinoamericano,

que no es Argentina, solicitó asesoramiento a la consultora sobre cómo responder a esa amenaza.

SITUACIÓN PREVIA AL ANÁLISIS

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

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Luego de una serie de extensas charlas con la empresa, la utilización de escenarios y del modelo de las cuatro esquinas (que describiremos en un artículo posterior), se determinó que los probables competidores eran sólo dos de seis posibles, por su interés en la línea terapéutica que nos ocupaba y sus capacidades tecnológicas y de fabricación.

De ese análisis obviamente 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. 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.

DEFINICIÓN DE INDICADORES

Posteriormente, en conjunto con la empresa, se desmenuzó qué recursos necesitaban adquirir estos dos competidores para poder entrar en el mercado, por ejemplo maquinaria,

impresión de folletos, cajitas, compra de materia prima, etc. En total fueron cerca de 40 indicadores, en algunos casos válidos para un solo competidor y en otros para los dos, es decir, que el total de ítems a monitorear sumaba bastante más de 40 (se monitoreaban por competidor, por ejemplo las cajitas eran necesarias para los dos competidores, aunque tenían distintos proveedores). Además, en base a una técnica que se denomina “timelining” (en inglés) se desarrolló un calendario con ventanas de tiempo acerca de cuándo era necesario adquirir cada recurso con el fin de llegar con la petición de autorización para la comercialización del producto por parte de la autoridad sanitaria del país.

SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Prácticamente al mismo tiempo se configuró un equipo mixto entre personal de la consultora con personal de la empresa, para realizar un seguimiento de cada uno de los indicadores. Algunos de los indicadores requerían hablar de manera mensual con proveedores para recabar información acerca de los movimientos de estos dos competidores, mientras que otros eran a través de fuentes secundarias, por ejemplo la consulta a las importaciones de materia prima de los competidores.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

El tiempo comenzó a pasar y las ventanas comenzaron a cerrarse, por lo que comenzó a quedar claro que:

- O los competidores no estaban interesados en esa droga, por alguna razón no muy evidente en ese momento,

- O estaban retrasados en la implementación.

Aunque lo llamativo en ese caso era que no comprasen maquinaria que necesitaban para producir ese nuevo producto, lo que indicaba que probablemente no estuviesen interesados en el mismo.

Como los indicadores no mostraban ningún movimiento se decidió tener charlas con los dos competidores sobre algunos aspectos tecnológicos generales que eran clave para la fabricación del producto. En esas charlas se descubrió que no dominaban algunas técnicas clave para la producción del producto y que por esa razón no habían considerado, hasta el momento, el lanzamiento del mismo. Estas conversaciones revelaron, además, un punto ciego de nuestro cliente, ya que estaba tan habituado a la tecnología que la consideraba de fácil consecución y dominio. Además el proyecto generó una capacitación en contra-inteligencia para evitar que ese conocimiento pasara a terceros.

Finalmente la consultora siguió analizando la situación con un equipo de la empresa y se llegó a la conclusión que a estos dos competidores probablemente les llevaría un año dominar la tecnología para poder desarrollar una versión fabricable del producto, por lo que se decidió lanzar la versión genérica propia del producto apenas expiró la patente como manera de desincentivar la entrada de estos competidores y ganar participación de mercado en el segmento de precio, mediante una estrategia de precios bajos controlada.

Esta estrategia fue altamente exitosa, ya que la empresa pudo aumentar su participación de mercado en 8 puntos, así como su ganancia al evitar la

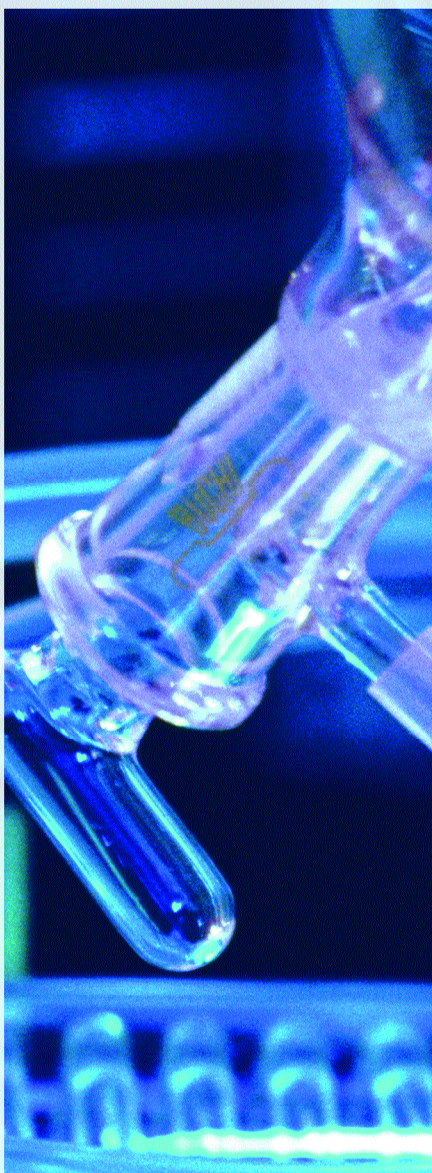


MÁS VALE PREVENIR QUE LAMENTAR

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.

Breve reseña de metodologías

A continuación resumiremos las metodologías más importantes con respecto al funcionamiento de sistemas de alerta temprana.



Giladⁱ en su libro clásico de sistemas de alerta temprana establece tres etapas en las cuales una empresa debe ser excelente para que su sistema de alerta temprana funcione de manera eficiente:

1. Identificación de los riesgos a partir de análisis de escenarios y war gaming, así como priorización de los mismos a través de distintas metodologías, como por ejemplo valor esperado, mayor daño, etc.
2. Monitoreo de inteligencia a través de indicadores para cada riesgo identificado.
3. Alertas que impulsen a la gerencia a tomar una decisión con respecto a los riesgos identificados. La gerencia debe retroalimentar al departamento de IC con respecto a los riesgos identificados y el apoyo a las decisiones tomadas.

Se debe mencionar además que Gilad insiste en que se debe dominar las tres etapas para que el sistema funcione de manera correcta, porque una falla en cualquier etapa causará la no percepción de algún evento con un posible impacto importante en el desempeño de la organización.

Hedinⁱⁱ determina que la introducción de un sistema de alerta temprana tiene tres etapas:

1. Establecer el foco del sistema de alerta temprana al identificar el propósito, y los actores internos, los temas críticos a través de un análisis de impacto, así como el grado de prioridad de los temas críticos.
2. Establecer los indicadores para cada uno de los temas críticos, identificar las fuentes de los indicadores, sus valores gatillos (threshold) y los modelos de análisis de los mismos.

3. Implementación final del sistema al definir sus características, responsabilidades internas, compra de sistema de alerta temprana, pruebas de funcionamiento y puesta en marcha.

De acuerdo a Tena y Comaiⁱⁱⁱ, cualquier empresa que quiera introducir un sistema de alerta temprana debe considerar los siguientes diez pasos:

1. Determinar los actores que se quiere monitorear de acuerdo a, entre otras técnicas de escenarios, tormenta de ideas o war gaming.
2. Priorizar los ítems críticos que se controlarán, por ejemplo de acuerdo a reuniones entre la alta gerencia y los analistas de inteligencia competitiva.
3. Medir la rapidez con que los cambios podrían ocurrir para determinar a qué acontecimientos darle mayor prioridad.
4. Evaluar los impactos de las oportunidades y amenazas que se monitorean.
5. Construir indicadores de seguimiento de cada oportunidad y amenaza para, por ejemplo, determinar qué escenario es más probable que se esté dando.
6. Identificar las señales de cambio que se seguirán.
7. Establecer las fuentes en las que se basará el sistema de alerta temprana.
8. Monitoreo del entorno y su planeamiento.
9. Comunicar los acontecimientos.
10. Decisión por parte de la alta dirección en base al sistema de alerta temprana.

Alvarez^{iv} en un artículo reciente en la Competitive Intelligence Magazine, completó los enfoques antes mencionados con un enfoque táctico que permite prever las acciones tácticas que realizarán los competidores. Este enfoque comprende los siguientes pasos:

1. Identifique a los jugadores a monitorear.
2. Defina y priorice las situaciones a vigilar (por ejemplo guerra de precios, introducción de un producto o de una promoción).
3. Establezca los principales indicadores de que cada una de esas situaciones puede ocurrir en el futuro cercano.
4. Monitoree los indicadores.
5. Analícelos (para detectar qué situación podría estar ocurriendo).
6. Determine e implemente la respuesta más conveniente dependiendo de la situación y el jugador que la inicia.
7. Aprenda de aciertos y fracasos en prevenir situaciones.

Toda organización debiera estudiar cada una de las teorías antes expuestas en detalle para determinar cuál se adapta mejor a sus necesidades y cultura empresarial, ya que la implantación de un sistema de alerta temprana es un tema muy serio. Creemos que hay un punto donde todos los autores coinciden, no se puede tener un sistema de alerta temprana sin un departamento de IC que trabaje de manera correcta, porque el departamento de IC es el corazón y el cerebro de un sistema de alerta temprana que funciona de manera correcta.

Moraleja

Me gustaría finalizar este artículo contando un chiste que creo que grafica muy bien lo que hemos tratado de transmitir:

Una gran inundación atentaba contra un pueblito. En el medio de la desesperación de la gente, el párroco permanecía inmóvil. La gente, que lo veía quieto en la iglesia, le gritaba:

¡Vamos padre!, ¡Salga que se viene la inundación!, a lo que el cura respondía:

¡No!, a mí me va a salvar Dios, porque soy un buen cristiano, rezo diariamente y sólo hago el bien.

Pasadas varias horas y el agua casi hasta el cuello. Una canoa de bomberos le pidió que se fuera de ahí, a lo que el cura respondía:

¡No! a mi me va a salvará Dios, porque soy un buen cristiano, rezo diariamente y sólo hago el bien.

En lo peor de la inundación, casi muerto. Otra canoa, la que le daba la última posibilidad de vida, le pidió que subiera, a lo que el cura respondió:

¡No!, ¡Dios me rescatará!, porque soy un buen cristiano, rezo diariamente y sólo hago el bien.

Ya muerto y en el cielo, el cura pide hablar con Dios. Muy enojado le dice:

¡Dios!...¡yo!...Te he amado, te he adorado, te he glorificado, he rezado todos los días, solo hice el bien... y no me salvaste...¿por qué?

A lo que Dios respondió:

Mirá, primero te mandé una multitud de gente, después te mandé a los bomberos y por último te mandé una canoa. No fuiste capaz de tomar ninguna. ¿Qué más querías que te mande para salvarte?

A Usted **¿Cuántas canoas le mando hoy Dios?** Obviamente, las canoas son todas las señales débiles que podrían haber sido captadas por una organización que contase con un sistema de alerta temprana. **En sucesivos artículos intentaremos mostrarle las canoas que Dios le está mandando para evitar que deje de percibir las, pueda tomarlas a tiempo y se salve.**

Recuerde que si no toma las canoas, después, en el cielo, Dios no aceptará reproches. Este y otros temas se desarrollarán de manera extensa en un postgrado que la consultora dará en la Universidad de Belgrano en la República Argentina, en el segundo semestre de 2007.

El Lic. Adrián Alvarez es Founding Partner de Midas Consulting

Notas

ⁱ Gilad, Benjamin (2004), Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risks and Create Powerful Strategies, Amacom.

ⁱⁱ Hedin, Hans (2006), Does your business radar work? Early Warning/Opportunity Systems for Intelligence, Global Intelligence Alliance White Paper 1/2006

ⁱⁱⁱ Alessandro Comai y Joaquín Tena Millán, Mapping & Anticipating the Competitive Landscape, 2006 Emecom Ediciones.

^{iv} Alvarez, Adrian (2007), Situational Early Warning, Competitive Intelligence Magazine, Society of Competitive Intelligence Professionals, Jan-Feb 2007 Issue.