



Información para la toma de decisiones

Entender la inteligencia comercial

La inteligencia comercial es un valor en alza. Es necesaria a la hora de diseñar y ejecutar la estrategia de una compañía. **Un enfoque que incorpora la información como activo estratégico y que cada día cobra más importancia entre las empresas más punteras. Un nuevo planteamiento, clave a la hora de mantener la competitividad y la diferenciación entre las compañías**

Cecilia Denis Míguez, Gerente de tatum, consultoría comercial, de marketing y de personas



AUTOR: DENIS MÍGUEZ, Cecilia

TÍTULO: Entender la inteligencia comercial. Información para la toma de decisiones.

FUENTE: "MK Marketing+Ventas", N° 247 Junio 2009. Pág. 22

DESCRIPTORES:

- Marketing estratégico
- Comunicación
- Investigación
- Tendencias

RESUMEN:

Es fundamental incorporar en la empresa el concepto de inteligencia comercial, ya que se inscribe dentro de un planteamiento de marketing estratégico y mejora los procesos comerciales, evitando riesgos y permitiendo una mejor planificación.

La inteligencia comercial exige trabajar con mucha información de los clientes, de los canales, del mercado, etc., en parte, provista por la realización de estudios de mercado, de fuentes externas, del conocimiento interno de la empresa....

Lograr transformar esa masa de información en conocimiento útil para la toma de decisiones es el desafío de la actual sociedad de la comunicación y la información. Es tanta la información que sucumbimos a ella. Un intento de solución son los cuadros de mando comerciales, pero tienen el problema de ser muy estáticos y, en general, poco amigables. A partir de un planteamiento de Web 2.0 se desarrolla a continuación la posibilidad de aprovechar estas soluciones tecnológicas para gestionar de forma más eficaz el volumen de información y poder, de esta forma, trabajar en la línea de "inteligencia comercial".

Esto exige a la empresa un esfuerzo inicial: tomar decisiones acerca de cuál es la información verdaderamente relevante, establecer los ratios de eficacia, y, sobre todo, alimentar el sistema de inteligencia con la información más actualizada.

La inteligencia comercial engloba toda la información que la empresa necesita para tomar decisiones sobre sus procesos de venta. Es imprescindible para desarrollar la estrategia de negocio, ya que orienta la dirección a seguir, previene sobre los riesgos de cada decisión y permite la anticipación y la rentabilización de las acciones que se realicen; también mantener una estructura equilibrada de la relación producto-mercado y adaptar los procesos de comercialización al entorno.

Trabajar con un enfoque de "inteligencia comercial" adquiere una gran importancia en la medida en que aumenta la competencia, las innovaciones son cada vez más rápidas y las tendencias de los mercados y de los consumidores son altamente cambiantes. Se exigen decisiones cada vez más precisas y en menos tiempo. Los errores y la lentitud en las decisiones, a su vez,

provocan costes cada vez más altos. Los ciclos son más cortos. Algunas empresas implantan un "sistema de vigilancia" para monitorizar estos cambios, y en él se incluye la inteligencia comercial.

Como ya advirtió Kotler: *"El marketing está convirtiéndose en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas"*. La información, por tanto, se transforma en un activo estratégico.

Pero sólo será útil aquella que reúna una serie de características:

- De calidad, fiable
- Estar disponible cuando se la necesita
- Clara y de fácil interpretación
- Actualizada
- Completa

La inteligencia comercial integra todas las fuentes de información de la empresa y la investigación de mercados es sólo una de las herramientas de las que se sirve para obtener la información que necesita

Trabajar aplicando los principios de inteligencia comercial no es frecuente en las empresas actualmente. Es paradójico que esto ocurra cuando se tiene acceso a una enorme cantidad de información y quizás precisamente sea por eso.

El primer paso es tener claro que inteligencia comercial no es sinónimo de investigación de mercado. La inteligencia comercial integra todas las fuentes de información de la empresa, las propias y las externas, y la investigación de mercados es sólo una de las herramientas de las que se sirve la inteligencia comercial para

obtener la información que necesita y que no se la suministran otras fuentes.

En segundo lugar, se debe transformar esa masa de información en conocimiento.

Trabajar con estos principios es parte de lo que llamamos “cultura de empresa”.

Actualmente el conocimiento está fragmentado en las empresas. Es habitual que surjan nuevos cargos, los *consumer insight* son un ejemplo, como una forma de obtener un mayor conocimiento de los consumidores, dedicando una persona a que sólo se preocupe de realizar un seguimiento próximo y exhaustivo de las tendencias producidas en ellos, sus actitudes, sus percepciones, sus comportamientos. Esto está muy bien si ese conocimiento se vuelca luego en algún sitio en el que resulte manejable y contrastable, combinable, etc., con otra información del mercado que lo completa para constituir una verdadera “inteligencia”: información del mercado, de la economía, de los competidores, de los propios clientes, etc.

Para complicar más las cosas, actualmente existe una gran oferta de estudios sistemáticos a los que las empresas se suscriben sin saber luego muy bien cómo aprovechar la información que les proveen. Esa información es, en ocasiones, insuficiente, porque no se establecen las bases muestrales, ni se señalan las significaciones: ¿Cómo puedo valorar si un punto de diferencia entre una y otra medición es algo a tener en cuenta, si no conozco la base de cálculo? Muchas empresas tienen la misma información de varios proveedores, con lo cual, lo único que consiguen es un considerable “dolor de cabeza”, inoperancia y derroche de recursos.

La información que se recoge con diferentes herramientas se debería tamizar e integrar en un

Actualmente, las empresas no están aplicando los principios de inteligencia comercial..



Los *consumer insight* centran su interés en obtener un mayor conocimiento de los consumidores y realizan un seguimiento próximo y exhaustivo de sus tendencias, actitudes, percepciones y comportamientos

único cuerpo significativo. ¿Pero quién hace esa actividad integradora?

Una propuesta de integración

En este momento existen herramientas tecnológicas para estructurar la información relevante en un único entorno, de forma amigable.

La propuesta que quiero exponer consiste en desarrollar un espacio (como un portal), de tipo dinámico, en el que incorporar todos los aspectos que hay que tener en cuenta para una adecuada gestión comercial. De lo que se trata es de reunir la información, independientemente de la fuente, extrayéndola con un criterio de significación y, esto es muy importante, con un mismo formato.

El proceso podría ser el siguiente:



Creación del portal: Se deberán decidir las diferentes áreas que se deben incluir y el contenido de cada una de ellas. Por ejemplo: área de clientes, canales, competencia, entorno, tendencias sociales, etc.

Despliegue de la solución tecnológica: Que permita gestionar y administrar la información de forma sencilla sin requerir grandes necesidades técnicas por parte de la empresa, que puede, de esta forma, poner el énfasis en la traducción de la información en conocimiento.

Integración de contenidos, implantación: Se deben preparar los contenidos a incluir y determinar los formatos (plantilla). Habrá que trabajar con los diferentes colectivos implicados en el proyecto que se ven afectados por el mismo. Definir responsables.

Seguimiento: Mantener la información, controlar el funcionamiento, hacer los cambios necesarios, etc.

Áreas de conocimiento

CLIENTES

Uno de los principales retos de las empresas para alcanzar sus objetivos de negocio es conseguir una verdadera orientación al cliente de todos sus procesos y actuaciones.

Las empresas suelen pensar que conocen detalladamente a sus clientes. Sin embargo, en el momento de tomar decisiones con el fin de

identificar nuevas oportunidades de negocio, la información no siempre está disponible o es inexacta.

Ejemplo de información que se podría incluir en el portal:

→ ¿Qué tipos de clientes tengo? (si tengo definida una tipología según valor del cliente, podría tener actualizada la información de cuántos son de nivel A, de nivel B, cuántos con potencial de crecimiento, etc.)

En el momento de tomar decisiones con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocio, la información no siempre está disponible o es inexacta

- ¿Están satisfechos? (resultados de los estudios de satisfacción de clientes y de *mystery shopper*)
- ¿Qué esperan? (resultados de estudios de expectativas)
- ¿Cómo me perciben? (resultados de estudios de imagen)
- ¿Están vinculados? (información sobre sus comportamientos de compra)
- ¿Son fieles? (cuántos declaran que seguirán comprando o que recomendarán a sus amigos)
- ¿Qué clientes puedo perder? (cuántos tienen “síntomas” de riesgo de baja)
- ¿Con qué otras empresas de la competencia los comparto? (resultados de los estudios de hábitos de compra y consumo)
- ¿Por qué no me compran? (motivos de los que no lo hacen)

Si se trata de un portal dinámico, eso es, que permite realizar ciertos “cálculos” con la información, podríamos determinar qué variables de segmentación de la información son relevantes y poder contar con la información total, por segmentos de clientes, por área geográfica, por canal, etc.

También me deberá permitir incluir varias mediciones para analizar las tendencias (¿voy aumentando los clientes de valor?, ¿se frenaron las bajas?, ¿aumento la satisfacción?, se incrementó la notoriedad de la marca?, etc.).

Si a la vez estamos trabajando con entornos colaborativos con los clientes (foros o blogs de sugerencia, por ejemplo), podríamos incluir en este apartado las principales sugerencias que se han realizado en el último mes. También incorporaríamos, si la tenemos, la medición de qué se está diciendo de mi marca en Internet (control del *buzz marketing*).

A continuación vemos algunas maquetas para visualizar una posible organización de contenidos.



CANALES

Para algunas empresas es vital controlar el funcionamiento de los canales de venta para establecer planes de mejora, para decidir su reubicación y su expansión y, por este motivo, requieren una información muy detallada de cada punto de venta.

En esta área o sección podrían incluirse las siguientes informaciones:

- Definir un índice de valor económico de cada punto de venta e ir actualizándolo (dicho

índice tendrá en cuenta el nivel económico de la zona, la densidad de competencia, el tamaño del punto de venta, etc.)

- Nivel de ventas, incrementos respecto a períodos anteriores.
- Tipología de clientes según valor por punto de venta.
- Grado de vinculación de los clientes de cada punto de venta.
- Ránking de los puntos de venta más exitosos (para analizar mejores prácticas)
- Competencia que tiene cada punto de venta
- En el caso de redes de ventas, se puede tener información de la actividad comercial de los distintos agentes.

También, como en el caso de clientes, tendría que dar la posibilidad de elegir la información que quiero ver, según áreas geográficas, según tipo de canal, según períodos, etc.

COMUNICACIÓN

En esta zona se incluirían los resultados de las campañas que se vayan realizando. Lo ideal sería poder clasificar el tipo de campañas para comparar las que son de enfoque similar.

La información que se podría incluir es la siguiente:

- Notoriedad de la campaña
- Valoración que realizan de la misma (en tres o cuatro ítems, tales como agrado, originalidad, etc.)
- Interés que despierta
- Comparación con otras campañas o con el estándar que tenga elaborado la compañía
- Acciones comerciales que generó la campaña
- Etc.

SU CORBATA EMPIEZA A DESAJUSTARSE EN EL MISMO MOMENTO EN QUE USTED DELEGA.

GRUPO BOREX. SERVICIO EFICAZ QUE SE TRADUCE EN CONFIANZA Y TRANQUILIDAD.



Textil, corporativo y promocional. Personalización. Objetos publicitarios y regalos de empresa.

Si las empresas no hacen algo para manejar el volumen de información que poseen y darle un formato que la transforme en significativa están derrochando recursos

MERCADO

Se podría incorporar:

- Cuota de mercado propia y de la competencia
- Ránking de líderes
- Lanzamientos de la competencia
- Ratios de bajas de la competencia
- Etc.

Integración de sistemas

Este enfoque obliga, necesariamente, a integrar los sistemas de que dispone la empresa. Por ejemplo, hay información que se extrae del CRM (la actividad comercial, la tipología según valor), y hay varios departamentos que deben proveer la información. Es complicado en el momento de “arranque” y resultará más fácil en las empresas que ya estén organizadas por procesos porque

tendrían que ponerse de acuerdo los que ya están trabajando juntos dentro del proceso comercial.

En cualquier caso, se trata de comenzar un camino, primero quizás más modesto, pero que tenga claro un objetivo final. Puede ser un desarrollo de pasos sucesivos. No hace falta incluir TODO desde el principio.

Lo que sí está claro es que si las empresas no hacen algo para manejar el volumen de información que poseen y darle un formato que la transforme en significativa, están derrochando recursos y desperdiciando importantes posibilidades de mejora.

Este enfoque “democratiza” la información en la medida en que pueden consultarla directamente muchas personas de la organización. También pueden decidirse filtros para que no todos vean toda la información, especialmente por motivos de eficacia.

Ejemplo del posible “aspecto” que podría tener el Centro de Inteligencia comercial



Conocimiento interno

No se debe descuidar la información que pueden proveer los propios empleados de la compañía que tienen el contacto con el cliente y conocen el mercado.

Actualmente se está estudiando en algunas empresas desarrollar un entorno “Wiki” para captar dicho conocimiento, pero todavía no existen casos reseñables.

Con un enfoque de Centro de inteligencia comercial, se puede dar espacio a dicho conocimiento interno, dejando un espacio para la participación interna. •