

# Introducción a la Inteligencia Competitiva y Ejemplos Prácticos para Pymes

Adrian Alvarez  
Midas SN&M Consulting

# Tabla de Contenido

Ítem	Página
<b>Definición y Aspectos Básicos</b>	<b>2</b>
¿Necesidad u Obligación?	3
<b>Diez Consejos para Pymes</b>	<b>4</b>
<b>Aplicación de Comercio Exterior</b>	<b>7</b>
Ejemplo de Criterios	8
Ejemplo de Evaluaciones de Criterios	9
Ejemplo de Evaluación Corta de Mercado	10
Ejemplo de Evaluación	11
Resumen de la Técnica	12
Otras Aplicaciones	13
Principales Conclusiones	15
<b>Mayor Información y Datos de Contacto</b>	<b>16</b>

## Definición y Aspectos Básicos

---

La inteligencia competitiva es un programa legal y ético para recolectar, analizar y distribuir información externa que puede afectar los planes de la compañía, sus decisiones, operaciones y performance

Fuente: SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals)

Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo,  
entonces no perderás en 100 batallas

Si no conoces a tu enemigo pero te conoces a ti mismo,  
ganarás una y perderás una

Si no conoces a tu enemigo y no te conoces a ti mismo,  
perderás todas las batallas

Fuente: Sun Tzu, The art of war, Ballantine Books, 1993

# ¿Necesidad u Obligación?

		Competidor	
		Conocimiento	Desconocimiento
Empresa	Conocimiento	Purgatorio, Purgatorio	Cielo, Infierno
	Desconocimiento	Infierno, Cielo	Cielo, Cielo

Fuente: Análisis de Midas SN&M Consulting

## Diez Consejos para Pymes

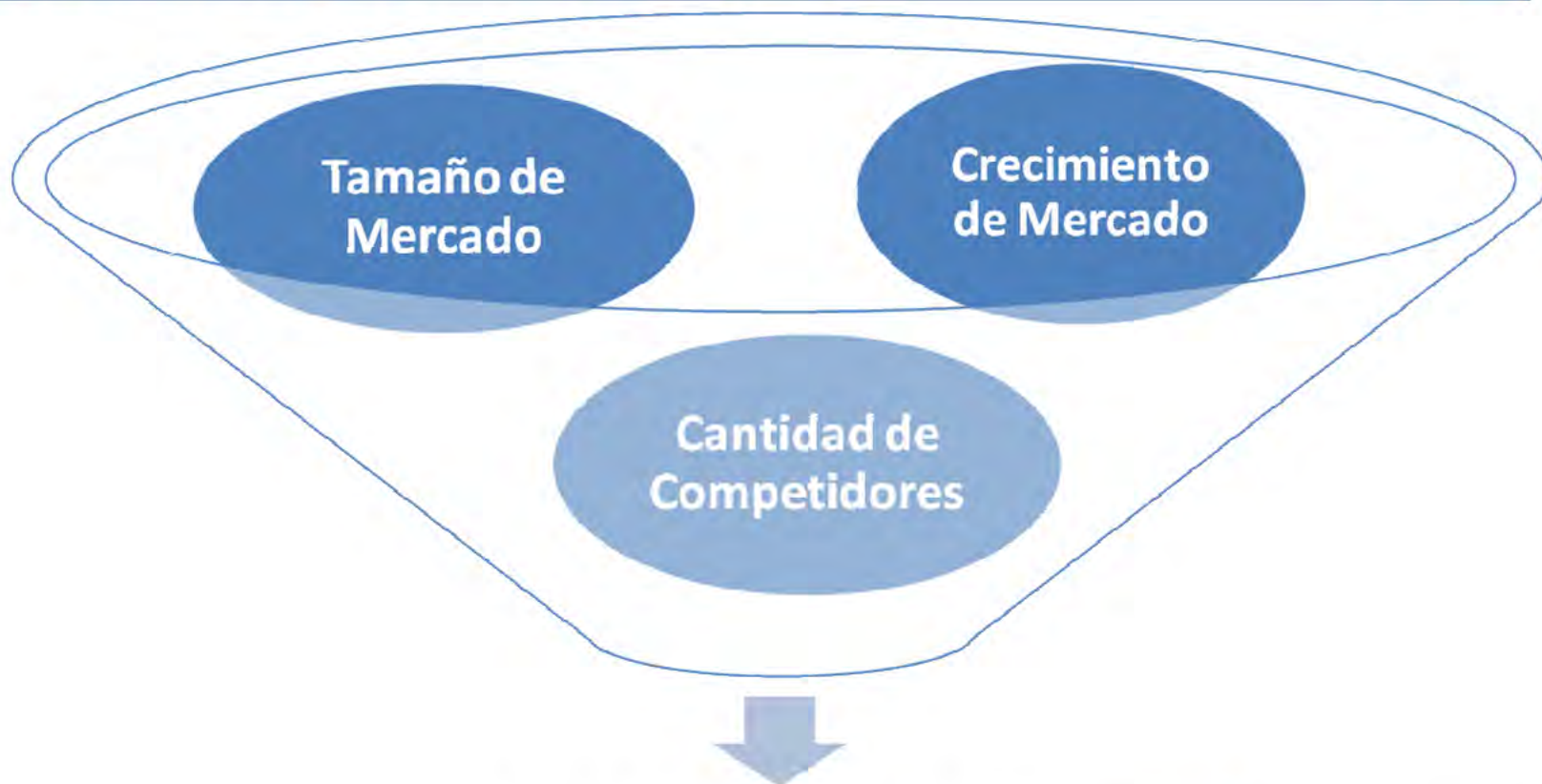
Consejo	Detalle
<b>Importaciones</b>	<b>Comprar estadísticas de importación para analizar posibles clientes, precios, competidores</b> <b>Posible en CL, PE, EC, CO, PA</b>
Vendedor del Siglo XXI	Vendedores que comparten información acerca del mercado, approachs de ventas que funcionan y cuales no Puede tener una persona que haga win-loss
<b>Consulta a la Persona de IC por Descuentos</b>	<b>Normalmente los grandes descuentos señalizan algún tema competitivo</b>
Búsqueda de Empleo	El competidor debe tomar personal antes de introducir cambios en su estrategia
<b>Remates</b>	<b>Los remates de equipamiento detallan cambios en los métodos de producción</b>
Proveedores	Los proveedores están entre los primeros que se enteran de los nuevos productos que se lanzarán
<b>Estados Financieros</b>	<b>Comprar balances en la IGJ (o similares) puede dar informaciones importantes sobre la competencia</b>

## Diez Consejos para Pymes

---

Consejo	Detalle
<b>Google Alerts y Similares</b>	<b>Nos traen novedades de internet a un bajo costo</b>
Medios de la Industria	Nos sirve para estar actualizados con lo que ocurre en la industria y tendencias
<b>Watch that page</b>	<b>Para saber todas las novedades y cambios de los competidores</b>

## Aplicación de Comercio Exterior



**Países Atractivos**



Países donde es rentable:

- Hacer entrevistas
- Invertir recursos para desarrollar el mercado

## Ejemplo de Criterios

- Screening criteria are defined below:

Criterion	Definition
<b>PRIMARY (Phase I)</b>	
Consumption of product 2011, \$ million	Demand for product in Mexico (valued at manufacturer's selling price level)
<b>Market growth</b>	<b>Compound annual growth rate (CAGR) 2011-2016, %</b>
Competitive intensity	Number of players in the market
<b>Perceived overall profitability</b>	<b>Perceived overall profitability of industry average. The higher the GPM, the better. <math>GPM = (\text{sales price} - \text{cost of goods sold}) \text{ divided by sales price}</math></b>
Fit with company	Based on company and Midas definitions of "fit"
<b>Technical element</b>	<b>Technical requirement for selling the product. Highly technical or highly commodity product (no technical whatsoever and no specialty) are least desirable</b>
Brand loyalty	Degree to which brand loyalty is recognized as part of purchasing decision
<b>Product quality</b>	<b>Degree to which product quality is recognized as part of purchasing decision</b>

- On the following page a rating scale for each criterion is shown. This scale is used to rank each product area from 1 (lowest score) to 5 (highest score) along the criteria.
  - The highest score is 40, the lowest score possible is 8.
  - A rank score is average if the total score is 24 or above



## Ejemplo de Evaluaciones de Criterios

Criterion	Rating				
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<b>PRIMARY (Phase I)</b>					
<b>Consumption of product 2011, \$ million</b>	<\$5	\$5-\$15	\$16-\$25	\$25-\$39	≥\$40
Market growth	< 2%	2% to 4%	5% to 7%	8% to 10%	>10%
<b>Competitive intensity</b>	<b>Highly fragmented</b>	-	<b>More than 5 major players</b>	-	<b>2-3 major players</b>
Perceived overall profitability	Low	-	Moderate	-	High
<b>Fit with company</b>	<b>Low</b>	-	<b>Moderate</b>	-	<b>High</b>
Technical element	Commodity product OR Highly technical sell	-	Some product specialization, no technical sell	-	Some product specialization, moderate technical sell
<b>Brand loyalty</b>	<b>No brand recognition, product purchased based on cost</b>	-	<b>Moderate brand loyalty</b>	-	<b>High brand loyalty</b>
Product quality	Product quality not important, item purchased on price	-	Product quality is important, but not the only item determining choice	-	High product quality needed

## Ejemplo de Evaluación Corta de Mercado

Item	Product X
<b>Definition</b>	<b>Xx</b>
Consumption of product 2011, \$ million	\$xx million
<b>Market growth (CAGR)</b>	<b>x% CAGR. It is above construction growth and GDP, due to substitution of copper and increase in home maintenance, Customers are switching to plastic, due to its lower price compared to copper and performance</b>
Competitive intensity	Over 20 competitors. The main ones are aaa, bbb, ccc, ddd, eee, fff, ggg, hhh and iii
<b>Perceived overall profitability</b>	<b>Moderate, it is perceived as commodity</b>
Fit with company	High, it is included in the current company product portfolio
<b>Technical element</b>	<b>Some product specialization, but nothing fancy. It is a well known product</b>
Brand loyalty	Moderate, there is some loyalty, but price plays a significant role as well
<b>Product quality</b>	<b>High, customers want a high quality product, but have price limits</b>

## Ejemplo de Evaluación

Product area	Consumption of product 2011, \$ million	Market growth	Competitive intensity	Perceived overall profitability	Fit with Company	Technical element	Brand loyalty	Product quality	Avg rank score	Total
A	2	3	4	5	5	5	5	5	4.3	34
B	2	1	5	3	5	3	4	5	3.5	28
C	5	3	1	3	5	3	3	5	3.5	28
D	2	3	3	3	5	3	3	3	3.1	25
E	1	3	3	3	5	3	3	3	3.0	24
F	2	2	2	3	5	3	3	3	2.9	23
G	2	2	2	3	5	3	3	3	2.9	23
H	2	2	2	3	5	2	3	3	2.8	22
I	3	1	2	3	5	2	3	3	2.8	22
J	2	2	2	3	5	3	1	1	2.4	19
K	2	3	2	1	1	3	3	3	2.3	18
L	1	2	1	1	5	1	1	2	1.8	14
M	1	2	1	1	5	1	1	1	1.6	13

## Resumen de la Técnica

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo, ya que permite limitar la inversión a donde realmente vale la pena</li> <li>• Rapidez para realizarlo, ya que son pocas entrevistas</li> <li>• Overview rápido del mercado y sus perspectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en establecer los criterios y las valoraciones para evitar “cocina”</li> <li>• Falta de conocimiento en el mercado puede hacer que no sea viable o se limite el resultado</li> <li>• A veces hay que tomar decisiones porque hay temas que no entran en los rangos</li> </ul>

## Otras Aplicaciones de Esta Técnica

Situación	Descripción
<b>Búsqueda de Distribuidores o Licenciarios</b>	<b>Los criterios se remplazan por características que deben cumplir los distribuidores y/o licenciarios para que sean atractivos</b>
Determinación de Categorías en las Cuales Concentrarse	Cuando una empresa está presente en muchas categorías, es necesario concentrarse en las que tienen mejores perspectivas El proceso es el mismo que con los países
<b>Búsqueda de Empresas para Adquirir</b>	<b>Similarmente a los distribuidores se remplazan los criterios por las características que deben cumplir las empresas, pero el estudio es más profundo y siempre se incluye la estructura de propiedad, ya que es un factor fundamental</b>

## Algunas Ventajas de las Pymes Sobre las Multis

Item	Detalle
<b>Amor por la Camiseta</b>	<b>En grupos pequeños debiera ser más fácil alcanzar un sentimiento de grupo que ayude a vencer las desventajas en recursos</b>
Estudio de los Rivales	La falta de recursos hace que la estrategia deba ser diseñada con cuidado, haciendo énfasis en las debilidades del rival
<b>Elección de la Estrategia de Acuerdo con el Rival</b>	<b>La estrategia debe elegirse de acuerdo con el rival para ser más galán</b>
Picardía y Rapidez de Reacción	Una ventaja general es que las decisiones son rápidas porque hay caminos cortos Otra es que no hay ataduras a estrategias globales

## Principales Conclusiones

Ítem	Detalle
<b>Definición</b>	<b>Programa legal y ético para recolectar, analizar y distribuir información externa que puede afectar los planes de la compañía, sus decisiones, operaciones y performance</b>
Algunas ideas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compra de Estadísticas de Importación</li> <li>2. Vendedor del Siglo XXI</li> <li>3. Consulta con IC para Grandes Descuentos</li> <li>4. Búsqueda de Empleos</li> <li>5. Remates</li> <li>6. Reunión con Proveedores</li> <li>7. Compra de Estados Contables</li> <li>8. Google Alerts</li> <li>9. Publicaciones de la Industria</li> <li>10. Watch that Page</li> </ol>
<b>Técnica para Comercio Exterior</b>	<b>Focalizar los esfuerzos a partir de información secundaria y pocas entrevistas para determinar las categorías y países de mayor potencial</b>

## Mayor Información y Datos de Contacto

---

Midas SN&M Consulting

Adrian Alvarez

+54-11-4776-0920 (Direct Phone Argentina)

+55-11-3042-0964 (Direct Phone Brazil)

+1-610-340-4592 (Direct Phone USA)

[Adrian\\_alvarez@midasconsulting.com.ar](mailto:Adrian_alvarez@midasconsulting.com.ar)