

Introducción a la Inteligencia Competitiva y Ejemplos Prácticos para Pymes

Adrian Alvarez
Midas SN&M Consulting

Tabla de Contenido

| Ítem | Página |
|--|-----------|
| Definición y Aspectos Básicos | 2 |
| ¿Necesidad u Obligación? | 3 |
| Diez Consejos para Pymes | 4 |
| Aplicación de Comercio Exterior | 7 |
| 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 |
| Mayor Información y Datos de Contacto | 16 |

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)

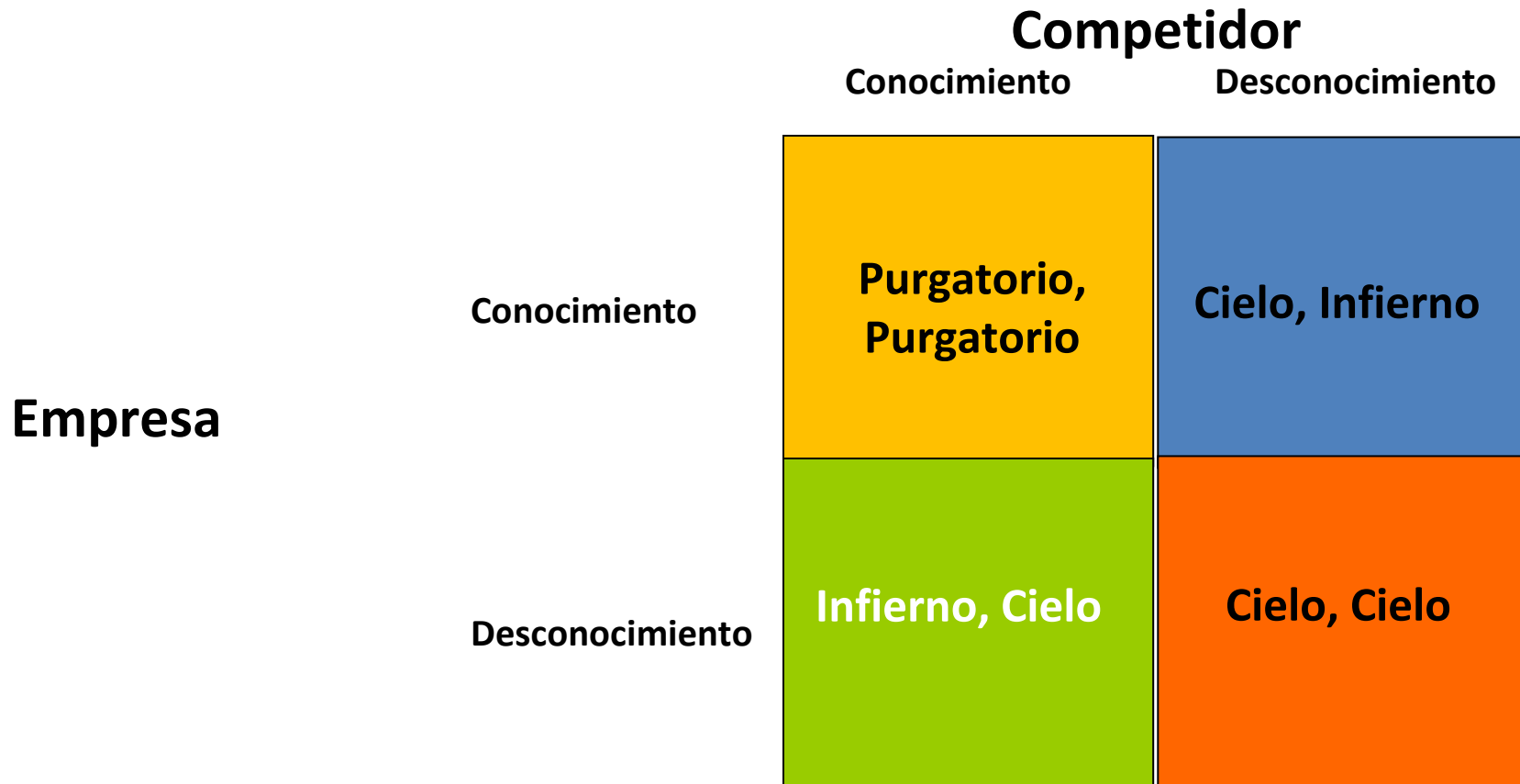
Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo,
entonces no perderás en 100 batallas

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?



Fuente: Análisis de Midas SN&M Consulting

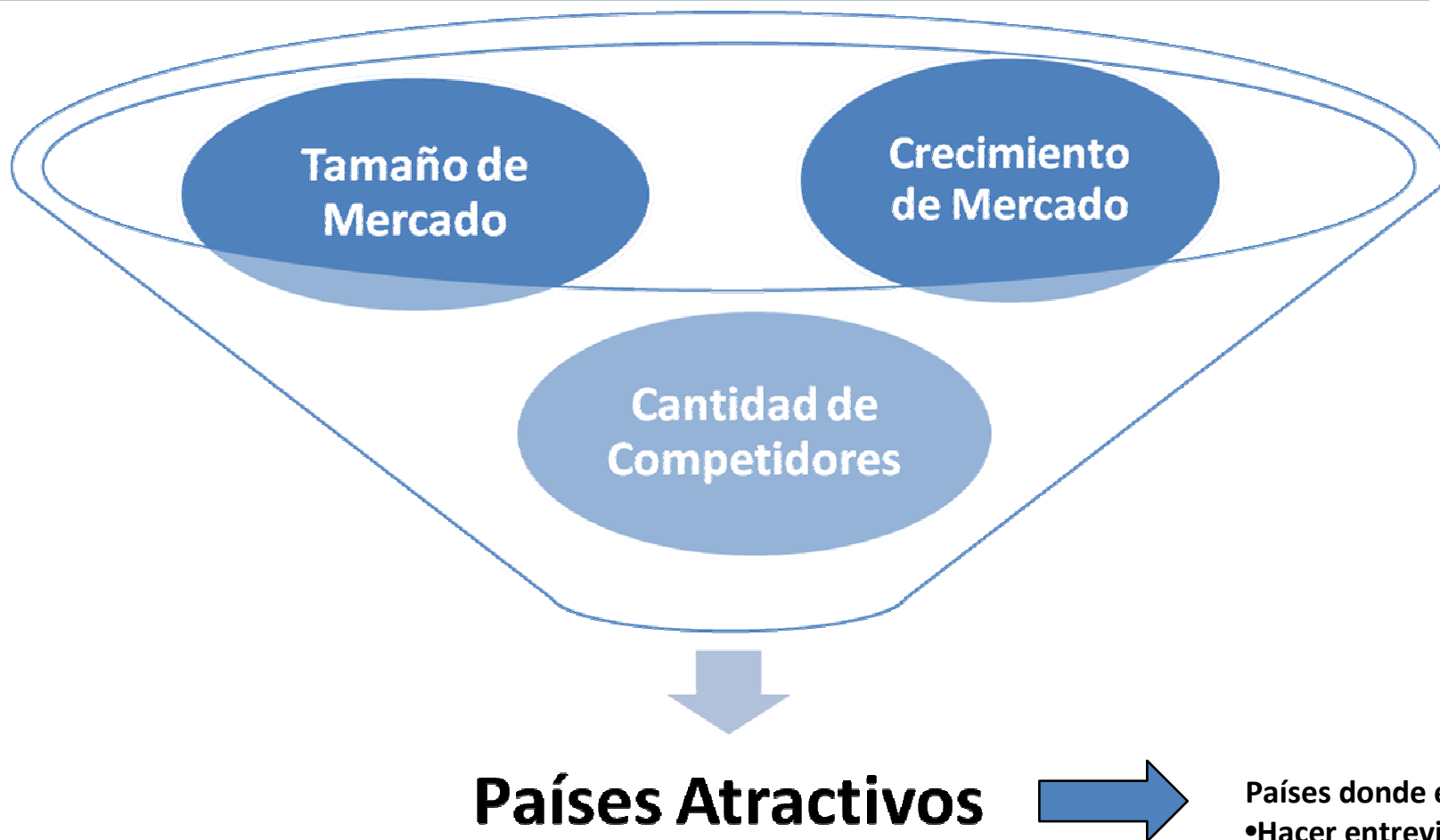
Diez Consejos para Pymes

| Consejo | Detalle |
|--|---|
| Importaciones | Comprar estadísticas de importación para analizar posibles clientes, precios, competidores Posible en CL, PE, EC, CO, PA |
| 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 |
| Consulta a la Persona de IC por Descuentos | Normalmente los grandes descuentos señalizan algún tema competitivo |
| Búsqueda de Empleo | El competidor debe tomar personal antes de introducir cambios en su estrategia |
| Remates | Los remates de equipamiento detallan cambios en los métodos de producción |
| Proveedores | Los proveedores están entre los primeros que se enteran de los nuevos productos que se lanzarán |
| Estados Financieros | Comprar balances en la IGJ (o similares) puede dar informaciones importantes sobre la competencia |

Diez Consejos para Pymes

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

Aplicación de Comercio Exterior



Países donde es rentable:

- Hacer entrevistas
- Invertir recursos para desarrollar el mercado

Ejemplo de Criterios

- Screening criteria are defined below:

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

- 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> |
| PRIMARY (Phase I) | | | | | |
| Consumption of product 2011, \$ million | <\$5 | \$5-\$15 | \$16-\$25 | \$25-\$39 | ≥\$40 |
| Market growth | < 2% | 2% to 4% | 5% to 7% | 8% to 10% | >10% |
| Competitive intensity | Highly fragmented | - | More than 5 major players | - | 2-3 major players |
| Perceived overall profitability | Low | - | Moderate | - | High |
| Fit with company | Low | - | Moderate | - | High |
| Technical element | Commodity product OR Highly technical sell | - | Some product specialization, no technical sell | - | Some product specialization, moderate technical sell |
| Brand loyalty | No brand recognition, product purchased based on cost | - | Moderate brand loyalty | - | High brand loyalty |
| 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 |
|---|--|
| Definition | Xx |
| Consumption of product 2011, \$ million | \$xx million |
| Market growth (CAGR) | 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 |
| Competitive intensity | Over 20 competitors. The main ones are aaa, bbb, ccc, ddd, eee, fff, ggg, hhh and iii |
| Perceived overall profitability | Moderate, it is perceived as commodity |
| Fit with company | High, it is included in the current company product portfolio |
| Technical element | Some product specialization, but nothing fancy. It is a well known product |
| Brand loyalty | Moderate, there is some loyalty, but price plays a significant role as well |
| Product quality | High, customers want a high quality product, but have price limits |

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

Otras Aplicaciones de Esta Técnica

| Situación | Descripción |
|--|--|
| Búsqueda de Distribuidores o Licenciarios | Los criterios se remplazan por características que deben cumplir los distribuidores y/o licenciarios para que sean atractivos |
| 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 |
| Búsqueda de Empresas para Adquirir | 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 |

Algunas Ventajas de las Pymes Sobre las Multis

| Item | Detalle |
|--|---|
| Amor por la Camiseta | En grupos pequeños debiera ser más fácil alcanzar un sentimiento de grupo que ayude a vencer las desventajas en recursos |
| Estudio de los Rivales | La falta de recursos hace que la estrategia deba ser diseñada con cuidado, haciendo énfasis en las debilidades del rival |
| Elección de la Estrategia de Acuerdo con el Rival | La estrategia debe elegirse de acuerdo con el rival para ser más galán |
| 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 |
|---------------------------------------|--|
| Definición | Programa legal y ético para recolectar, analizar y distribuir información externa que puede afectar los planes de la compañía, sus decisiones, operaciones y performance |
| Algunas ideas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de Estadísticas de Importación 2. Vendedor del Siglo XXI 3. Consulta con IC para Grandes Descuentos 4. Búsqueda de Empleos 5. Remates 6. Reunión con Proveedores 7. Compra de Estados Contables 8. Google Alerts 9. Publicaciones de la Industria 10. Watch that Page |
| Técnica para Comercio Exterior | Focalizar los esfuerzos a partir de información secundaria y pocas entrevistas para determinar las categorías y países de mayor potencial |

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