Inteligencia competitiva, *benchmarking* y estudios de mercado

PID_00253852

Sònia Llorens Cervera

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas

Universitat Oberta de Catalunya

Sònia Llorens Cervera

Doctora ingeniera industrial y máster IMEI (ingeniería mecánica y equipamiento industrial) por la Universidad Politécnica de Cataluña. Tiene amplia experiencia en docencia, investigación y transferencia tecnológica en el sector industrial. Su línea de actividad se centra actualmente en la optimización de la gestión de la RDi y de los procesos de innovación industrial, así como de los proyectos de innovación aplicados a la economía circular y la industria 4.0.

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción 5

1. *Benchmarking* 9
1.1. Introducción al *benchmarking* 9
1.2. Esquema básico de un *benchmarking* 10

2. Estudios de mercado 14
2.1. Introducción a los estudios de mercado 14
2.2. Definición de mercado 15
2.3. Pasos generales que hay que seguir 15
2.4. Herramientas de investigación del mercado 17

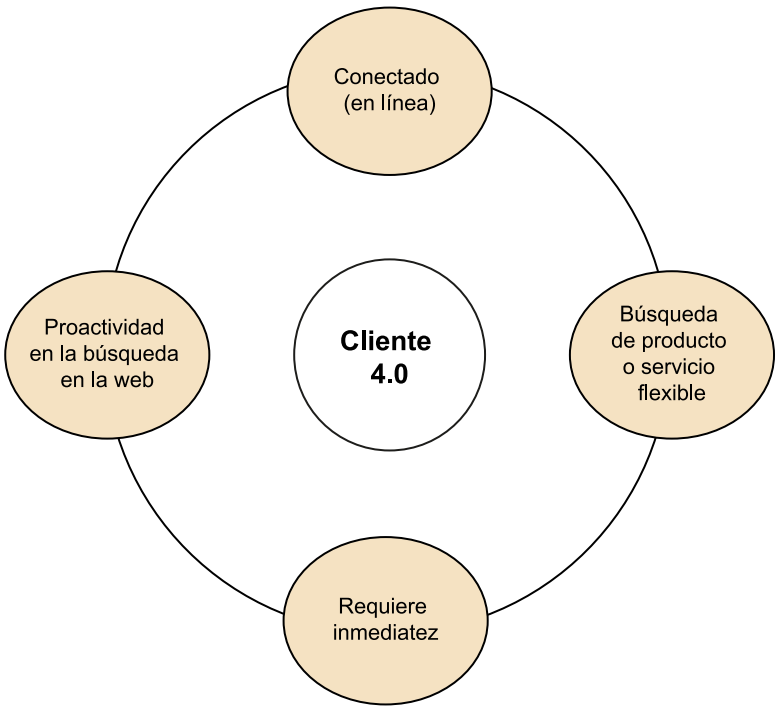
3. Ejercicio 4.0 20

Bibliografía 21

Introducción

Ser competitivos en un mercado globalizado y en un **entorno VUCA** (*volatility*, *uncertainly*, *complexity*, *ambiguity*) requiere de una gran flexibilidad y capacidad de respuesta rápida frente a los nuevos requerimientos y oportunidades del mercado. Esto lleva a las empresas a buscar nuevos formatos organizativos que les permitan conseguir mayor agilidad en la ejecución del desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos y servicios.

A su vez, la nueva era digital está transformando nuestra forma de pensar, actuar, comunicarnos o actuar. En este contexto, aparecen en el terreno de juego los **nuevos clientes 4.0**, adictos a la conectividad. Se caracterizan por demandar productos y servicios cada vez con mayores requerimientos de personalización y flexibilidad, por ser más proactivos en la búsqueda del producto o servicio en la red y por acceder a «conversaciones digitales», en las que los usuarios dejan puntuaciones u opiniones en cuanto la calidad y la profesionalidad del producto. Así pues, la decisión del cliente ya no depende de lo que le pueda decir la empresa, sino de lo que se opina externamente sobre su producto. Y lo más relevante: el cliente 4.0 quiere obtener el producto o servicio de forma inmediata.

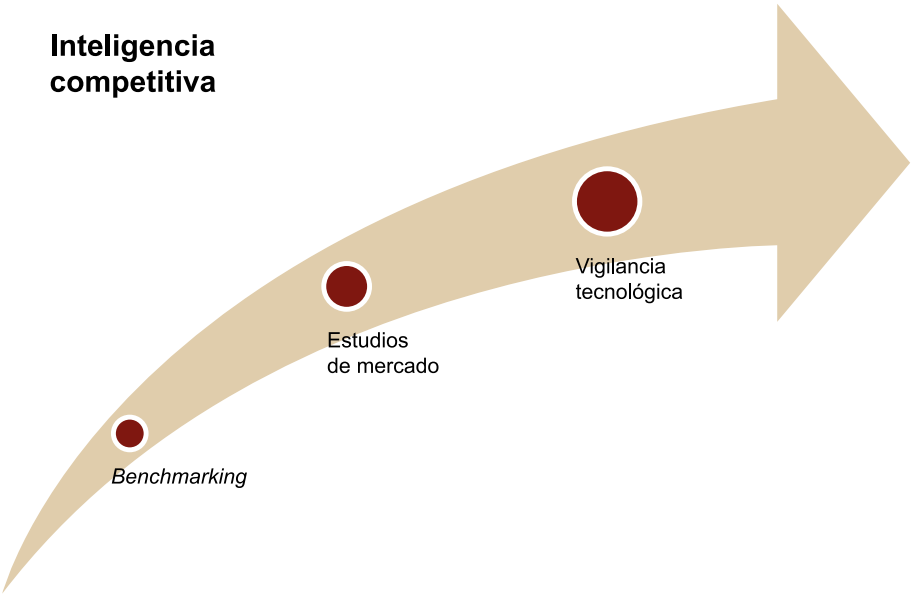


Como consecuencia de esta situación, se ha producido la **digitalización del mercado**: ahora las empresas deben adaptarse para cumplir estos nuevos requisitos y, para ello, deben aprovechar las posibilidades que les ofrece la cuarta revolución industrial, es decir, la industria 4.0.

Este escenario es una gran oportunidad, pero a su vez también es todo un reto para las empresas, que deben aprender a incorporar en su funcionamiento diferentes herramientas. Una herramienta básica que deben incorporar es la **gestión de la innovación**, dentro de la cual se considera la **inteligencia competitiva**.

La **inteligencia competitiva** es el conjunto de actividades que realiza la empresa de forma coordinada, sistemática y ética para recoger información útil —acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización—, tratarla y usarla como método de prospección o predicción de escenarios. Sus objetivos son los siguientes:

- Anticiparse a acontecimientos con afectación al negocio.
- Desarrollar ventajas competitivas.
- Minimizar el riesgo en la toma de decisiones.
- Conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.
- Obtener un mayor grado de conocimiento de mercado, clientes y competidores.
- Descubrir innovaciones o iniciativas que vayan a producir un incremento de valor para la empresa.



Dentro de la **inteligencia competitiva** se conocen actividades como la vigilancia tecnológica, los estudios de mercado o el *benchmarking*.

1) **Vigilancia tecnológica**. Según la UNE 166006:2006, «la vigilancia tecnológica es un proceso organizado, selectivo y permanente para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, y de esto modo convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios». Con la vigilancia tecnológica nos ocuparíamos

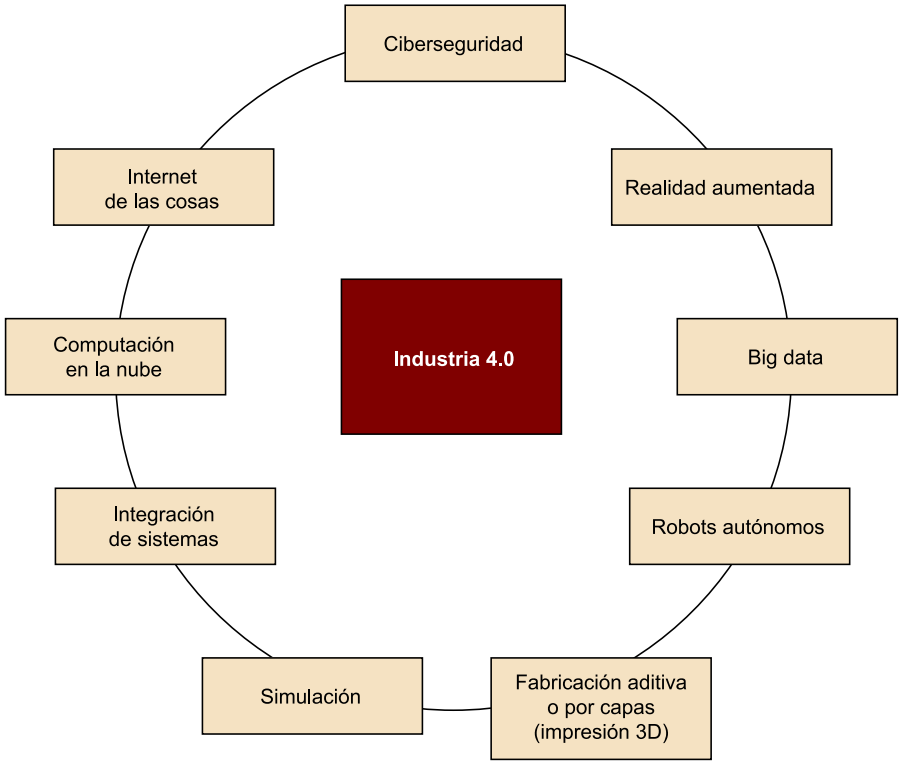
de las tecnologías disponibles, de las emergentes o de las que acaban de aparecer, en la medida en que sean capaces de intervenir en nuevos productos, servicios o procesos de la empresa o de nuestros clientes.

2) **Estudio de mercado**. Es un proceso también sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado, pero en este caso con el objetivo dirigido a la creación del plan de negocios, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, la mejora de los existentes o a la expansión hacia nuevos mercados.

3) ***Benchmarking***. Aunque existen muchas definiciones de este concepto, se puede decir que es un proceso continuo y sistemático por el que una empresa mide sus productos, servicios, procesos, prácticas, tecnologías, etc. con las de otras empresas u organizaciones que son consideradas como líderes o referentes en el ámbito o en el sector en cuestión.

En este módulo vamos a profundizar, pues, en las distintas actividades que conforman la inteligencia competitiva. Estas deberán ser aplicadas en el nuevo contexto de la industria 4.0, que incluye diferentes palancas tecnológicas emergentes:

Figura 1. Industria 4.0



Fuente: https://www.i-scoop.eu/

Estas actividades nos permitirán desembocar, finalmente, en la definición de **nuevos requerimientos de productos o servicios 4.0**.

1. *Benchmarking*

1.1. Introducción al *benchmarking*

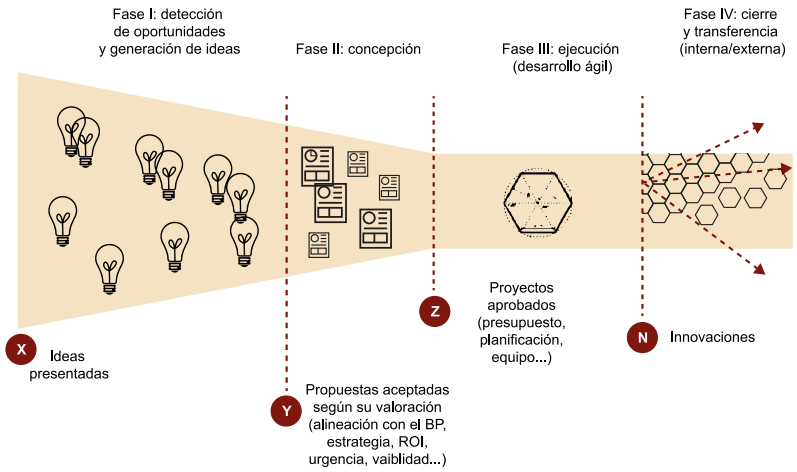
El ***benchmarking*** es una herramienta para la autoevaluación, la evaluación comparativa de rendimiento y competitividad de la empresa y la búsqueda de mejores prácticas. Esta comparación con empresas excelentes se puede llevar a cabo en cualquiera de las áreas de actuación en las que se quiera aplicar.

La gestión de la información y su transformación en conocimiento, así como la gestión de este para mejorar, son parte del proceso. Eso significa que la actividad de *benchmarking* finaliza en un **plan de mejora** en base a las mejores prácticas detectadas y que se desea implementar en la empresa. Por lo tanto, no se trata únicamente de identificar las mejores prácticas y de medir el gap de desempeño frente a los mejores, sino de averiguar cómo han logrado los mejores esos estándares de desempeño que van a constituir los nuevos objetivos a seguir.

Algunas de las mejores prácticas detectadas servirán, a su vez, como inspiración para la generación de nuevas ideas. Las herramientas para la generación e identificación de las ideas que se van a desarrollar pueden ser de dos tipos:

1) herramientas de creatividad e innovación
2) herramientas de vigilancia estratégica, *benchmarking* o estudios de mercado

Figura 2. Fases de la gestión de la innovación y herramientas para la generación de ideas



Fuente: elaboración propia

1.2. Esquema básico de un *benchmarking*

El esquema básico que hay que seguir para realizar una actividad de *benchmarking* puede ser el siguiente:

La determinación de las actividades o campos en los que hay que focalizar el *benchmarking* y la identificación de los factores clave a medir permitirán establecer los objetivos del *benchmarking*. En este tipo de ejercicio se recomienda:

1) Actuar con honestidad interna: hacemos el ejercicio para detectar mejores prácticas, por lo que debemos trabajar en un contexto de honestidad y los equipos directivos deben promover que ello sea posible.
2) Asegurar un equilibrio respecto a los factores o variables que hay que analizar: vamos a centrarnos en aquellos que sean realmente útiles para la comparativa y para la consecución de nuestro objetivo.

En cuanto a la identificación de las empresas líderes, debemos tener en cuenta distintas opciones de *benchmarking*:

- ***Benchmarking* interno**. Cuando la empresa forma parte de un grupo de empresas, es una sucursal de una gran empresa o está asociada operativamente a otras empresas y sabe que otra empresa o sucursal de su grupo es conocida por sus excelentes resultados en la actividad o por el proceso que está estudiando, es recomendable que el equipo comience por solicitar su colaboración.

- ***Benchmarking* externo no competitivo**. Cuando no se da el caso anterior, el equipo de *benchmarking* deberá investigar qué empresas, en cualquier sector de actividad —este detalle es importante, ya que muchas veces podemos compartir información con empresas que no compiten con nosotros—, destacan por sus logros en el campo objeto del proyecto. Para ello, el equipo puede recurrir a revistas especializadas —en las que se desarrollan casos de éxito de empresas destacadas—, empresas ganadoras de reconocimientos, empresas asociadas a un clúster o patronato del cual formamos parte, universidades y centros tecnológicos que pueden investigar o impartir formación sobre lo que estamos estudiando, etc.

- ***Benchmarking* externo competitivo**. Si no se encuentra la empresa ideal en ninguno de los dos grupos anteriores, hay que recurrir a los competidores directos, con los problemas que esto conlleva, puesto que generalmente los competidores van a ser reacios a compartir conocimientos clave con otras empresas competidoras. Así pues, la información adquirida a menudo será de tipo indirecto, es decir, llegará a partir de clientes, revistas del sector, proveedores comunes, etc.

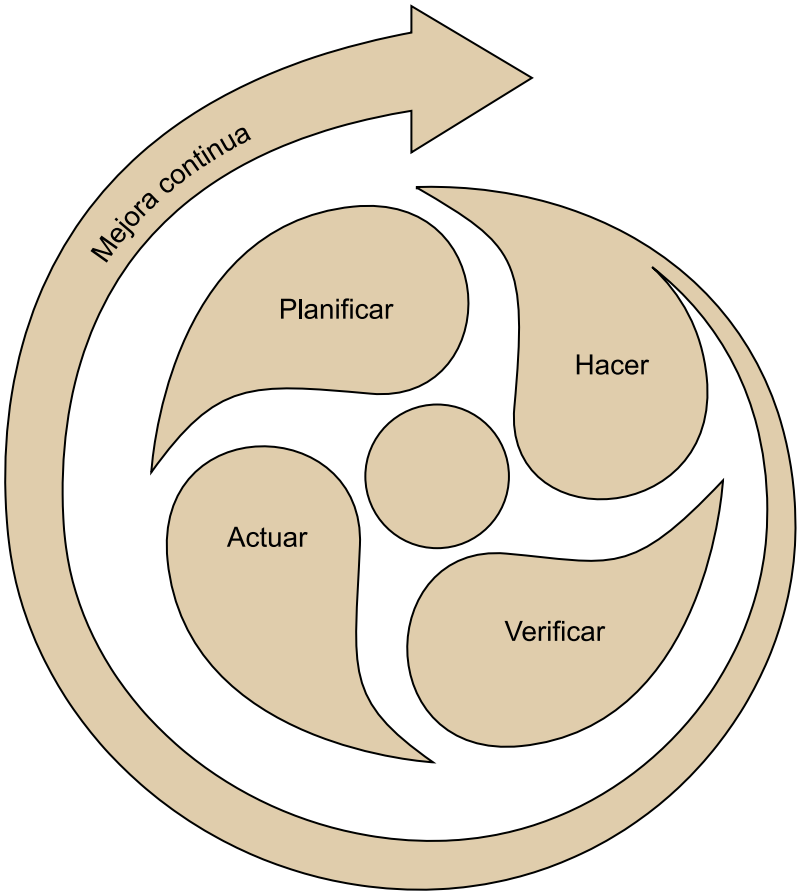
Las fuentes de información más habituales son:

- publicaciones periódicas y revistas del sector
- catálogos
- libros
- tesis doctorales
- patentes
- cursos y jornadas
- ferias
- proveedores
- distribuidores
- clientes
- visitas a empresa
- empleados

Para realizar el *benchmarking* con éxito, el equipo debe ser capaz de reconocer su situación de partida y la de la empresa objetivo, y luego definir cómo se va a trasladar la solución de la empresa objetivo a la propia, adaptándola a su contexto (cultura empresarial, entorno socio-económico y tecnológico) y a sus necesidades específicas.

Una vez identificadas las buenas prácticas, debemos definir un plan de introducción de los cambios en nuestra propia organización. Para ello, es muy útil seguir el ciclo de Deming o círculo PDCA (del inglés *plan-do-check-act*; es decir, planificar-hacer-verificar-actuar), también llamado *espiral de mejora continua*:

Figura 3. Esquema del proceso de mejora continua



Fuente: elaboración propia a partir de edwinno.com

A continuación se detalla una lista de comprobación, a modo de ejemplo, de un *benchmarking* que puede realizar una empresa cuando analiza las oportunidades de nuevos desarrollos industriales. Así, por ejemplo, puede estar interesada en conocer los detalles de los catálogos de productos de sus competidores, para poder definir necesidades del mercado y alinearlas con su estrategia de desarrollo de I+D+i.

Ejemplo de lista de comprobación para un *benchmarking*

Este es un buen ejemplo de una lista de comprobación para nuevos desarrollos de equipos industriales:

- Ubicar el proceso o la máquina de la que hay que hacer el *benchmarking* en nuestro mapa de segmentación de mercado.
- Identificar las empresas de la competencia en el segmento de mercado y las máquinas que ofrece, es decir, realizar un análisis de la competencia.
- Listar y comparar las especificaciones y configuraciones de producto de nuestra empresa hacia las otras empresas competidoras, es decir, identificar las variables estratégicas y obtener un DAFO (de las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Analizar tecnologías existentes y en desarrollo propias y de la competencia.
- Realizar análisis de patentes de las empresas competidoras.
- Estudiar y analizar precios de mercado.

Veamos cuál es el resultado de esta lista y cómo se va a gestionar la información:

Resultado: como resultado se obtiene un documento de resumen con las principales aportaciones del estudio (DAFO).

Ubicación y sistema de gestión documental: la ubicación de la información adquirida tendrá un repositorio común para toda la organización. Además, el sistema de gestión documental debe asegurar que toda la documentación se estructura de una manera coherente y uniforme en todas las áreas. Para ello utilizará:

- nomenclatura documentos
- variables de búsqueda
- roles de acceso

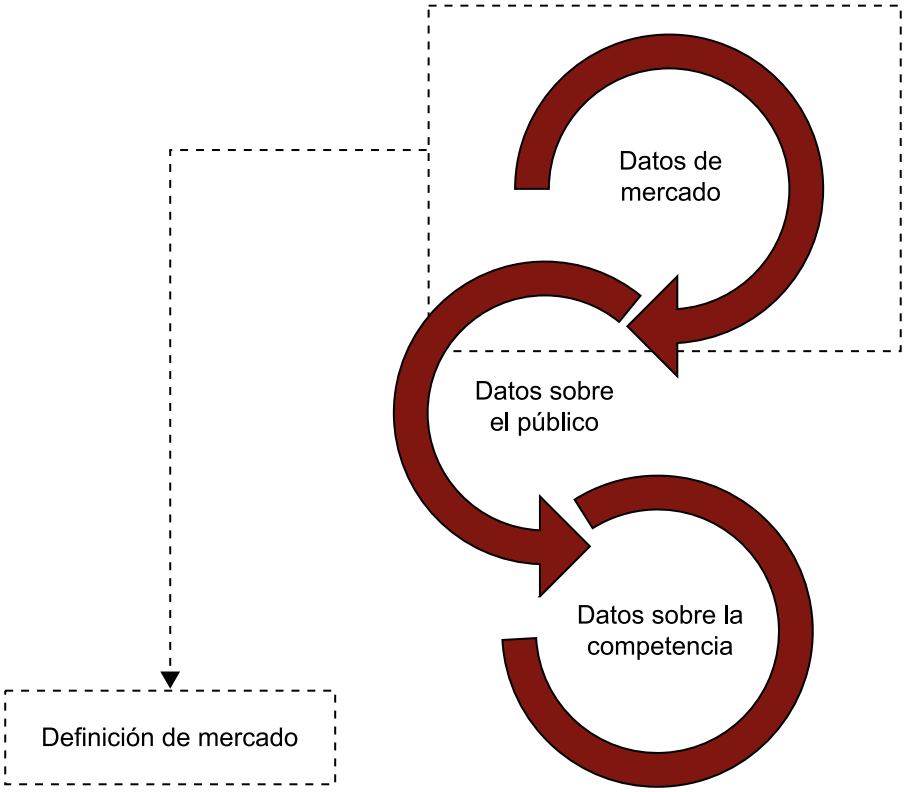
2. Estudios de mercado

2.1. Introducción a los estudios de mercado

Los **estudios de mercado** deben ser análisis igualmente metódicos, solo que en este caso el objetivo principal es conseguir información para la toma de decisiones sobre el plan de negocio.

Para esta actividad las tres informaciones clave que se deben considerar son:

1) **Análisis del sector**. Se realiza una descripción del sector al cual una empresa quiere acceder. Es muy recomendable tener presentes los antecedentes del sector y sus tendencias.
2) **Análisis de la demanda**. Se trata de conocer a fondo el público objetivo al cual una empresa se quiere dirigir con su producto o servicio. Lo esencial es conocer sus principales características y descifrar su predisposición a comprar su producto o servicio.
3) **Análisis de la competencia**. Consiste en saber a ciencia cierta la cantidad de competidores que existen en el mercado, tanto si se trata de competencia directa como de productos sustitutos.



2.2. Definición de mercado

El **mercado** es la agrupación de personas, grupos u organizaciones que presentan algún tipo de necesidad, tienen dinero para gastar y están dispuestos a gastar ese dinero. Si no están dispuestos a gastarlo, no se consideran parte del mercado. Un mercado es, pues, un área en la que se desenvuelven los compradores y vendedores de mercaderías y servicios. Es el lugar o ambiente en el que estos se reúnen para intercambiar bienes y servicios.

Los mercados se clasificarán según el bien que se comercialice en ellos:

- **Mercado de producción de consumo**: se comercializan productos de uso inmediato y de compra frecuente (alimentos, productos de limpieza…) o productos de uso duraderos en los que existe una periodicidad de compra (electrodomésticos, automóviles...).

- **Mercado de producción industrial**: se comercializan bienes y servicios para incorporarlos a procesos productivos; por ejemplo, materias primas y manufacturas. También forman parte de este mercado los productos del proceso productivo (maquinaria, software, sistemas logísticos...).

- **Mercado de servicio**: se comercializan productos de carácter intangible (formación, seguros...).

- **Mercados gubernamentales**: las agencias gubernamentales compran bienes o servicios con el fin de producir servicios públicos o transferirlos a las personas que lo necesitan.

- **Mercado de revendedores**: las organizaciones compran bienes o servicios con la finalidad de revenderlos y obtener utilidades.

- **Mercados internacionales**: son los mercados en los que participan los compradores de otros países. Se incluyen consumidores, productores y gobiernos extranjeros.

2.3. Pasos generales que hay que seguir

El esquema básico que hay seguir para realizar un estudio de mercado sería el siguiente

1) Definir el objetivo del estudio de mercado. Dependiendo del objetivo podemos usar herramientas distintas.

2) Analizar la situación actual. Esto se puede hacer desde dos puntos de vista:

- **Internamente, analizando los factores controlables por la empresa**: análisis de recursos propios y disponibles, análisis de costes, marketing mix (análisis del producto, del precio, de la política de comunicación y distribución), determinación del mercado potencial, estudio de actitudes y expectativas del público objetivo...

- **Externamente, para aquellos factores que afectan al negocio pero que la empresa no puede controlar**: la empresa se mueve en un macroentorno formado principalmente por el contexto económico, legal, sociocultural y tecnológico.

3) Elegir la muestra para el estudio de mercado (definición del público objetivo): una decisión clave será escoger el conjunto de clientes o usuarios que van a participar en la investigación, que serán los que responderán a nuestro estudio de mercado. Debe ser el mínimo necesario para obtener unos resultados fiables y dependerá del tipo de negocio. Para la elección de la muestra se deben definir las variables de segmentación (por ejemplo, sexo, edad...).

4) Recopilar la información considerando las informaciones internas y las externas y teniendo en cuenta la procedencia de los datos:

- **Fuentes primarias**: son aquellas que nos proporcionan datos específicos sobre el problema. Proceden de análisis y estudios diseñados a medida, para detectar un problema, explorar una situación o una opinión sobre un tema concreto o para cuantificar unos datos de mercado.

- **Fuentes secundarias**: son aquellas que contienen datos genéricos, estadísticos o cualitativos; es decir, son informaciones que no han sido diseñadas específicamente para el tratamiento del problema o el asunto que nos proponemos investigar pero que contienen datos relacionados y que pueden aportar información complementaria.

También vamos a considerar técnicas distintas de obtención de la información, según el tipo de información que se obtenga:

- **Técnicas cuantitativas**: permiten medir o cuantificar el alcance de un determinado fenómeno.

- **Técnicas cualitativas**: facilitan información del por qué, o sea, de las razones por las que existen determinados hábitos de consumo o de actuación en general. Aportan informaciones como preferencias de uso, estética, necesidades ergonómicas, deficiencias que se perciben en los productos actuales, temores, desconocimiento, simpatía que despiertan...

Bibliografía recomendada

Es posible que necesites refrescar tus conocimientos estadísticos. Si es así, haz clic en el siguiente enlace: https://goo.gl/K4xPgd.

5) Analizar e interpretar los datos.

6) Generar un DAFO: la viabilidad depende de que sea relevante, de que sea diferente y de que tenga un precio competitivo. Estos tres factores conformarán un producto o servicio estrella.

7) Elaborar y presentar un informe final.

Bibliografía recomendada

Un libro recomendable para acercarse a la búsqueda del producto o servicio estrella es La estrategia del océano azul, de W. Chan Kim y R. Mauborgne.

2.4. Herramientas de investigación del mercado

Como ya se ha dicho, la recopilación de la información puede llevar a obtener informaciones cualitativas o cuantitativas. Y para ello existen distintas herramientas[1] que describiremos brevemente a continuación:

(1)Cada herramienta sirve para un objetivo distinto: por ejemplo, para testar un nuevo producto, siempre haremos un test de producto. Para conocer las motivaciones de compra, lo mejor es una encuesta. Si quiero detectar por qué se ha producido una caída de ventas en mi negocio, hago un panel de compra, etc.

1) Encuestas. Es la herramienta más compleja y la más cara, pero la mejor para validar una idea de negocio o el lanzamiento de un nuevo producto. Son investigaciones que hacen una foto en un momento determinado sobre una idea, un servicio, un precio, etc. Dentro de esta opción, también podemos hacer **estudios ómnibus**. En este caso son encuestas que se llevan a cabo para varias empresas a la vez con el objetivo de compartir los gastos.

2) Investigaciones en redes sociales. Las redes pueden ayudar a investigar a la competencia (ver qué tipo de promociones hace, qué contenido genera, qué nuevos productos o servicios lanza y cómo los perciben los usuarios). También sirven para conocer tendencias de consumo por los comentarios sobre marcas y productos de los usuarios, además de para detectar oportunidades y amenazas de tus productos o servicios, ya que los **usuarios de redes suelen ser activos compartiendo sus puntos de vista**. En este sentido, las redes se han convertido en el mejor buzón de quejas y sugerencias.

3) Reuniones de grupo. Se trata de reunir a un grupo de entre cinco y ocho personas para que reflexionen sobre un tema determinado que se les propone: una nueva idea de negocio, un producto, la imagen de marca, el precio, etc. Mediante las reuniones de grupo se obtiene información cualitativa, no cuantitativa.

4) Observación directa. Es la mejor forma de conocer el comportamiento del consumidor durante su proceso de compra, algo que no se podría probar con tanta exactitud mediante un cuestionario, puesto que es probable que se olvide alguna pregunta sobre algún aspecto importante, que sí se podrá detectar mediante la observación directa. Aunque no forma parte de la herramienta, sí que podemos establecer una relación con el **mapa de experiencia del cliente** (en inglés, *customer journey map*), una herramienta de *design thinking* que permite plasmar, en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente a lo largo de un servicio. También permite detectar los llamados *pain point*, es decir, aquellos momentos en la ex-

periencia del usuario que no resultan positivos y que servirán para encontrar un punto de mejora en el propio negocio o de diferenciación respecto a los competidores, si es que no los han resuelto ya.

Figura 4. Ejemplo de mapa del viaje del usuario en el que se detectan los aspectos de ganancia y de pena o dolor del usuario durante su día a día.

Fuente: Innokabi

5) Entrevista a un experto. Se trata de contactar con expertos en la materia —expertos del sector, de una tecnología, de un tipo de servicio, de un mercado concreto al cual se quiera expandir una empresa— para recabar información sobre el mercado al que se quiera entrar. Los expertos pueden ser consultores o también asociaciones de soporte empresarial (gremios, clústeres, agrupaciones empresariales...).

6) Paneles de compra y consumo. Su objetivo es justo el contrario del de las reuniones de grupo. En los paneles no se buscan ideas ni motivaciones, sino cuantificación de los mercados, por lo que no se obtendrán datos sobre intención de compra, sino datos de compra real, distinguiendo el comprador del consumidor, ya que el diseño del producto debe atender a los dos perfiles.

Ejemplo de distinción entre comprador y consumidor

Un fácil ejemplo de esta distinción lo podemos encontrar en las galletas infantiles: el comprador es un adulto, padres y madres generalmente, preocupado por el contenido

alimenticio de la galleta, mientras que el consumidor es un niño, que prefiere galletas con formas divertidas con las que pueda usar su imaginación.

7) ***Mistery shopping.*** Se trata de hacerse pasar por un cliente para conocer de primera mano la calidad del servicio que presta la competencia o probar el propio. Esta técnica también se puede utilizar para hacerse una idea de qué puede funcionar y qué no en un negocio.

3. Ejercicio 4.0

Describid vuestro plan de actuación para las actividades de inteligencia competitiva aplicadas a la industria 4.0 para un sector de actividad que conozcáis. ¿Cuál será el esquema de palabras y conceptos clave que vais a analizar?

Bibliografía

Mauborgne, R.; Chan Ki, W. (2015). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Profit editorial.