

PROCESO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL MERCADO DIGITAL DE UNA PYME DE RAFAELA, SANTA FE

EJE 3: Innovación en PyMEs y nuevos modelos productivos

Categoría: Presentación de experiencia

Autores: BERRA, Delfina delfina.berra@unraf.edu.ar - COSTAMAGNA, Marcelo marcelo.costamagna@unraf.edu.ar - DELLA TORRE, María maria.dellatorre@unraf.edu.ar - FERRERO, Bruno bruno.ferrero@unraf.edu.ar - GUTIERREZ, María Cecilia mceciliagutierrez@unraf.edu.ar

Introducción:

UNRaf Tec es un centro de investigación aplicada adscrito a la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf). Compuesto por nueve laboratorios especializados en diversas disciplinas relacionadas con los programas de grado y posgrado de la universidad, su misión principal es establecer lazos con el sector público y privado. Sus proyectos abarcan todo el ciclo de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), desde la concepción inicial hasta la aplicación de herramientas tecnológicas y la transferencia de conocimiento.

El Laboratorio de Gestión de la Información fue creado en el marco de UNRaf Tec y se ancla a temas de vínculo directo con una propuesta formativa ofrecida por UNRaf: la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información. Se proyecta como un espacio de desarrollo de proyectos que permitan potenciar tecnologías y habilidades en las organizaciones y en los nuevos modelos de negocio. Sus líneas de trabajo se enmarcan en la gestión por procesos, planes comerciales, planes de marketing, cultura basada en datos y dirección e inteligencia estratégica. En el marco de esta última es que se desarrolla la experiencia.

La inteligencia estratégica es un concepto que engloba un conjunto de procesos como la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. La inteligencia competitiva es definida por Arrieta y Azkarate (2011) como el proceso ético y sistemático de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre el entorno competitivo

y la evolución del ambiente de negocios, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno y en la cantidad adecuada. (p.1).

Gibbons y Prescott (1996) proponen que se trata del proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores; y que se transmite a los responsables de la toma de decisiones. Asimismo, una primera definición de la inteligencia competitiva de la Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP - Strategic and Competitive Intelligence Professionals) afirma que la IC es un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica y oportuna. Las oportunidades a identificar mediante este enfoque incluyen desde posibles innovaciones hasta la formación de alianzas estratégicas, así como acciones a corto y mediano plazo para diferenciarse de los competidores.

Teniendo en cuenta el concepto de inteligencia competitiva y las líneas de trabajo del laboratorio, el presente trabajo busca relatar la experiencia de UNRaf con una empresa de la ciudad de Rafaela en esta temática.

La empresa seleccionada se dedica a la prestación de servicios vinculados a la medicina prepaga. Como ventajas competitivas se pudieron identificar la atención personalizada, el fuerte conocimiento del mercado regional y la flexibilidad en la prestación de los servicios. Decidió llevar adelante este trabajo por diversos motivos. En primer lugar, una decisión estratégica de fortalecer su presencia en el mercado incrementando la cartera de clientes de personas jóvenes, quienes poseen una fuerte presencia en entornos digitales. Además, una reestructuración en la Gerencia comercial que implicaba reorganizar los procesos internos vinculados a dicha gerencia. En consonancia con el segundo punto, si bien la empresa realiza estudios de la competencia, los mismos no se encuentran sistematizados y/o estructurados bajo un equipo responsable. No contar con una metodología aplicable y replicable en el tiempo y/o con un equipo referente en el tema, conlleva a la empresa a dejar de lado la actividad y poner el foco en lo operativo y cotidiano. El no conocimiento y/o no monitoreo de las estrategias de la competencia implica también una conducción “en el vacío”, sin punto de referencia y/o datos para la toma de decisiones.

Para realizar el trabajo, se propuso la siguiente metodología:

1. Definición de objetivos: motivo por el cual se realizaba el trabajo de inteligencia competitiva y qué resultados se esperaban.

2. Reconocimiento de la competencia: desarrollo de un relevamiento digital, teniendo en cuenta los insights propuestos por cada empresa. Por competencia se propuso identificar a otras empresas que resuelvan la misma problemática / necesidad que los casos analizados.
3. Aplicación de nuevas tecnologías para la recopilación de datos: utilización de diversas herramientas digitales para la recolección de datos relevantes para el proceso. Es importante destacar que la UNRaf adquirió una licencia de software que permitió profundizar y diferenciarse en esta etapa.
4. Análisis de datos y generación de informes: se expusieron resultados obtenidos durante la actividad anterior.
5. Mejora y escalabilidad: se utilizaron los datos recabados para potenciar y escalar acciones que las empresas estaban llevando a cabo.

Aspectos relevantes

La empresa con sede en Rafaela, Argentina, enfrenta un desafío crítico, carece de un sistema de métricas para evaluar su desempeño y el de sus competidores en el entorno digital, abarcando su presencia en el sitio web, redes sociales y su efectividad en Google, tanto en SEO como en SEM. Por mencionar un ejemplo, tenían identificados a sus competidores pero desconocían qué tipos de acciones en entornos digitales estaban realizando. La situación con clientes era similar: se conocía que clientes actuales y potenciales estaban presentes en el mundo digital pero no se llegaba a dimensionar sus comportamientos.

Para abordar esta situación, se propuso la implementación de una estrategia de inteligencia competitiva. Esta medida se considera beneficiosa para identificar oportunidades de crecimiento en el mercado y sobresalir frente a la competencia, fundamentándose en el análisis de datos y métricas para proporcionar una base sólida en la toma de decisiones estratégicas.

La estrategia recomendada para enfrentar este desafío es la inteligencia competitiva sistematizada, que implica un análisis continuo y replicable. Esto asegura que los datos utilizados en la toma de decisiones estén siempre actualizados, reflejando la situación del mercado en todo momento, reconociendo la naturaleza cambiante e impredecible del entorno.

La resolución de este problema requiere un enfoque sistemático para no depender de un único análisis de la competencia. Esto permite a la empresa ajustar sus decisiones según las condiciones cambiantes del mercado, desarrollando ventajas competitivas de manera oportuna y evitando quedar rezagadas.

Principales lecciones

La primera instancia del trabajo (definición de objetivos), fue de suma utilidad para poner al equipo consultor y de la empresa en la misma sintonía. Los mismos consistían en: 1) conocer las principales acciones digitales de la competencia 2) realizar un análisis comparativo de productos destinados a jóvenes y 3) conocer el precio de los productos ofrecidos.

Para la segunda y tercera etapa (reconocimiento de la competencia y aplicación de tecnologías) se investigaron seis competidores definidos conjuntamente con la empresa. Se analizaron variables como mercado digital, tipos de usuario, tráfico, palabras clave, rendimiento del sitio web y propuesta de valor. Las herramientas utilizadas fueron: Software Semrush con licencia, Google Gemini, GT Metrix, Google Alerts y Brand24. Cuando se realiza inteligencia competitiva, se sugiere contar con un paquete de herramientas que se puedan “activar” en función de las necesidades de quien solicita el análisis. En esta instancia, se priorizaron aquellas que permitían focalizar en análisis de competencia en entornos digitales. Asimismo, se acompañaron de búsquedas “manuales” y “artesanales” en los casos en donde no se pudo conseguir esa información vía los Software. Para estas variables, como por ejemplo el precio, se optó por contacto vía otras herramientas digitales (correo electrónico, formulario de contacto, WhatsApp) y/o contacto telefónico / presencial aplicando la técnica de Mystery shopper. En esta etapa surgieron insights de interés para la empresa como: ¿cuál es el medio que digital por el cual se vinculan mayoritariamente los/as clientes/as jóvenes? ¿Qué canales digitales son más efectivos para la competencia? ¿Qué estrategia están utilizando los competidores en los canales digitales?

Las últimas dos etapas (exposición de resultados y propuestas de mejora) fueron el puntapié para repensar los objetivos estratégicos y comerciales de la empresa. Algunos de los hallazgos se describen a continuación.

Una de las ventajas competitivas definidas por la empresa era la cercanía. Sin embargo, al realizar el análisis, se pudo identificar que la competencia propone lo mismo.

Asimismo, incorpora tecnología para hacerlo (aplicaciones de autogestión, portal de trámites, canal de WhatsApp 24/7). En ese marco, se identificó una oportunidad de mejora vinculada a la diferenciación en términos de esta propuesta y la necesidad de incorporar tecnología como parte de una estrategia de sostenibilidad del valor.

Al explorar las estrategias de la competencia en términos digitales, surgió uno nuevo que no había sido identificado por la empresa al inicio del trabajo. El mismo poseía una fuerte presencia en entornos digitales, así como también una estrategia de precios agresiva. A partir de esto, se incorporó una alerta de seguimiento al mismo.

Una oportunidad interesante se dio a partir de la posibilidad de captación del mercado de jóvenes vinculado a las obras sociales. Allí, las ventajas competitivas definidas por la empresa de análisis son claras. Habiendo verificado los movimientos digitales de las obras sociales y considerando la cartera de jóvenes que poseen, resulta interesante proponer una acción estratégica en ese nicho.

En términos de comportamiento de usuarios/as, se pudo verificar que las palabras clave que se utilizan para la búsqueda online de servicios de medicina prepaga no estaban presentes en el sitio web de la empresa analizada. Asimismo, se pudo comprobar que la competencia realiza pauta digital para atraer a posibles clientes a su sitio web. Ya en una instancia posterior, la necesidad de los/as usuarios/as de dirigirse a un vínculo vía WhatsApp disponible en el sitio web.

Al exponer los resultados, se compartió una propuesta metodológica que se pudiera replicar cada dos meses bajo el ala de la Gerencia comercial:

Paso 1: Análisis de la situación digital de la marca y competidores. Propuesta de valor y plataformas en las que se tiene presencia. (Metodología exploratoria)

Paso 2: Diagnosticar la distribución del share de mercado y las características generales de los usuarios digitales del mercado en general. (Semrush)

Paso 3: Analizar el origen del tráfico y la superposición del mismo. (Semrush)

Paso 4: Evaluar las palabras claves con la que los usuarios navegan el rubro y estudiar la situación de la marca respecto a los competidores. (Semrush)

Paso 5: Auditar el sitio web propio en comparación a los competidores. (Semrush, pagespeed, site analyzer, mobile friendly test)

Paso 6: Análisis de menciones de los consumidores. (Brand 24)

Paso 7: Vincular los resultados obtenidos con el plan de marketing a desarrollar por la empresa, utilizar los datos para la toma de decisiones.

Considerando que la empresa no cuenta con la licencia paga del Software, se ofrecieron alternativas sin costo que pudieran resolver la metodología, así como también la puesta a disposición de la Universidad para profundizar el trabajo.

A partir de la experiencia realizada, el equipo consultor propuso realizar una investigación académica en la temática. Se presentó un proyecto en la convocatoria anual de investigación de UNRaf, en donde se propuso estudiar el conocimiento, apropiación e implementación de la inteligencia competitiva en empresas de la ciudad de Rafaela. El proyecto se encuentra en curso y tendrá sus primeros resultados en 2025.

Bibliografía

- Arrieta, A. A. (2011, febrero 5). *Definición y diseño de un modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas*. *XVIIth Conference on Projectis*. From https://www.researchgate.net/publication/286172494_Definicion_y_diseno_de_un_modelo_de_Inteligencia_Competitiva_IC_para_mejorar_el_proceso_de_toma_de_decisiones_estrategicas
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. AENOR (2018). Norma Española Experimental *UNE 166006 Gestión de la I+D+i: Sistema de Vigilancia Tecnológica*.
- CARBONELL MARTÍNEZ, A. (2019) Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva al servicio de la innovación en Localización: 3c Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme, Vol. 8, Nº. 4, págs. 61-69
- ESCORSA, P.; MASPONS, R. (2001) *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Prentice. Hall. <https://revista.une.org/3/sistemas-de-vigilancia-e-inteligencia-en-la-gestion-de-la-id.html>
- ESCORSA, P.; MASPONS, R. Y CRUZ, E. (2006), “Inteligencia Competitiva y Transferencia de Tecnologías: Reflexiones para el Desarrollo de la Relación Universidad-Empresa”, Publicaciones de la Universitat Politècnica de Catalunya. Recuperado de: https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1177092514546_1968566951_2785/Inteligencia_competitiva.pdf

- Gibbons, P. T.; Prescott, J. E. (1996). "Parallel competitive intelligence processes in organizations". *International Journal of Technology Management*, 11, 162-178.
- PALOP, F. y VICENTE, J. M. (1999). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: su potencial para la empresa española*. Recuperado de: https://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/COTEC%20-%20Vigilancia%20Tecnologica%20e%20Inteligencia%20Competitiva%20-%20su%20potencial%20para%20la%20empresa%20espanola.pdf
- PÉREZ, N. (2016) *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia estratégica: Creación e implementación del primer programa gubernamental en la temática en la República Argentina en los últimos 4 años*. *Ingenium*. Volumen 3. N° 5. Noviembre de 2016. pp. 16-21
- PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva*. C.E.C.S.A., México.
- PORTER, M. (1996) "What is strategy?". *Harvard Business Review*, nov-dic., 61-78. Recuperado de: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- REY-VÁZQUEZ, L. (2009). *Informe APEI sobre vigilancia tecnológica*. Gijón: APEI, Asociación Profesional de Especialistas en Información, 2009. Recuperado de: http://eprints.rclis.org/14114/1/INFORME_APEI_04.pdf