



# **SPORT MARKETING INTELLIGENCE**

MÓDULO 1.  
RECOLECCIÓN DE  
INFORMACIÓN EXTERNA

**- CONMEBOL -  
EVOLUCIÓN**

## Introducción

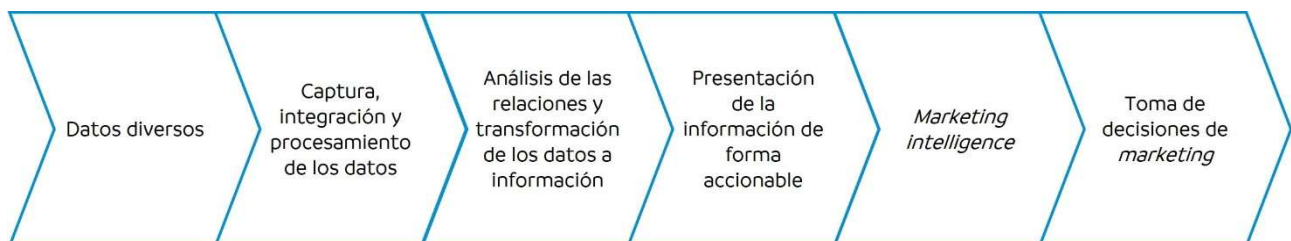
Como hemos visto previamente, la industria deportiva se encuentra en un momento de expansión y profesionalización sin precedentes. Por ende, la utilización de datos para guiar la toma de decisiones en nuestro modelo de negocio es menester si pretendemos avanzar con pasos firmes y seguros en un ecosistema cada vez más complejo y competitivo.

En el presente curso, analizaremos cómo obtener inteligencia de negocios a través del procesamiento y análisis minucioso de información. Esto es, cómo la disciplina del *marketing intelligence* nos puede llevar a un proceso de toma de decisiones informadas que nos permita optimizar nuestro trabajo de *marketing* y potenciar nuestro plan de negocio de manera incremental.

*Marketing intelligence* hace referencia al "proceso integrado de unificar los datos relevantes para *marketing*, y estandarizarlos con el fin de realizar análisis exhaustivos de datos y su evaluación en función a parámetros predefinidos" (Vikram, 2018, <https://www.snakebytez.com/marketing-intelligence>).

Pero atención, porque la cantidad impactante de datos disponibles puede generarnos problemas además de soluciones, sobre todo si no montamos una estructura determinada en el procedimiento de recolección. A continuación, se verán algunas sugerencias sobre cómo organizarnos en esta tarea.

Figura 1. El proceso de *marketing intelligence*



Fuente: elaboración propia.

- **Datos diversos:** los datos están por todas partes. Son tantos que se vuelve difícil obtenerlos y procesarlos a todos, especialmente si no los ponemos en valor. Pero todo el proceso comienza con la diversidad de datos como base. Supongamos que queremos evaluar una experiencia específica ofrecida por nuestro club los días de partido (satisfacción general u oferta gastronómica, etc.). Para eso, deberemos analizar el comportamiento y la satisfacción de nuestros aficionados en referencia a ese punto específico que queremos estudiar. Datos sobre lo que hacen los aficionados en nuestro estadio habrá muchos, infinidad, pero deberemos identificar aquellos que

realmente sirven a nuestro propósito. Esto puede adaptarse a otros campos también, como el digital.

- **Captura, integración y procesamiento de los datos:** ahora sí, comenzamos con la captura de esos datos y su integración para poder procesarlos. Ya dejan de ser datos sueltos, y pasan a ser datos integrados.
- **Análisis de las relaciones y transformación de los datos a información :** el siguiente salto cualitativo en el proceso es transformar los datos de una simple colección a información. Pues la información es la base del conocimiento del mercado en el que nos encontramos. Ya no solo se trata de números sueltos, sino de diversos patrones de datos que nos dicen cosas puntuales sobre el aspecto que queremos evaluar.
- **Presentación de la información de forma accionable :** es la visualización de los datos de una manera en que podamos alcanzar conclusiones y plantear opciones de cursos de acción posibles. Aquí, como hemos visto varias veces, es fundamental diferenciar métricas de vanidad (que nos hacen sentir bien, pero no nos ayudan a tomar decisiones, tales como cuántos aficionados vienen al estadio) con las métricas accionables. Estas últimas nos permiten tomar decisiones (por ejemplo, cuántos de esos aficionados vuelven al estadio por otro partido, cuántos consumen gastronomía más de una vez, etc.).
- **Marketing intelligence:** La información se transforma en un *insight*, en un conocimiento, en inteligencia aplicable a nuestros planes de *marketing*.
  - Integración de herramientas de analítica de *marketing*.
  - Incremento de la relevancia del contenido en función al público.
  - Identificación de los clientes y prospectos y posibilidades de optimizar sus experiencias.
  - Medir y detectar oportunidades de optimización de campañas, planes y programas.
  - Asignar apropiadamente la atribución a los puntos de contacto específicos que logran conversiones.
- **Toma de decisiones de marketing:** todo lo que trabajamos con datos y el esfuerzo que implica su transformación en inteligencia está justificado porque nos permite que nuestras decisiones estén informadas. Por supuesto, muchas veces es importante la intuición y seguir una corazonada o un momento de inspiración. Sin embargo, es lógico pensar que eso no es un modelo sustentable de toma de decisiones. Nuestras decisiones de *marketing* deben basarse en información accionable, en inteligencia que hayamos generado.

## Unidad 1.1 Plan de investigación

Para realizar un proceso de *marketing intelligence*, como hemos analizado anteriormente, debemos contar con información. Para ello, debemos investigar. Y, para que nuestra investigación tenga sentido, debemos planificarla apropiadamente. Es por ello que debemos contemplar nuestro plan de investigación en diferentes fases:

Figura 2. Plan de investigación

Análisis de situación	Fase 1: Previo a la investigación
Objetivos de investigación	
Desarrollo de hipótesis	
Análisis de fuentes de datos e información	Fase 2: Relevamiento y procesamiento
Captura de datos e información	
Procesamiento de datos e información	
Detección de patrones	Fase 3: Análisis y construcción de inteligencia
Generación de <i>insights</i>	
Presentación y comunicación de resultados	Fase 4: Impacto en el negocio
Toma de decisiones	

Fuente: elaboración propia.

- **Fase 1 – Previa a la investigación:** para poder lanzar un plan de investigación, debemos realizar ciertas tareas previamente para estar en condiciones de iniciar un proceso coherente.
  - **Análisis de situación:** las oportunidades de mejora surgirán a medida que encontremos interrogantes en nuestro contexto, en nuestro producto, en nuestro público, en nuestra industria, entorno competitivo, etc. Es por ello que, mientras más claro tengamos el panorama, más oportunidades tendremos de encontrar interrogantes relevantes de investigar.
  - **Objetivos de investigación:** ¿Para qué vamos a realizar la investigación? ¿Buscando qué respuestas? Como en todo plan, debemos plantear objetivos que nos guíen en la búsqueda. Si nuestro club pretende incrementar la cantidad de aficionados que asiste regularmente al estadio, la investigación y las respuestas deben centrarse pura y exclusivamente en eso. Todo lo que investiguemos deberá orientarnos a ello.
  - **Desarrollo de hipótesis:** todo plan de investigación debe buscar respuestas. Esas respuestas a interrogantes tienen posibles respuestas que hemos imaginado, las cuales queremos validar o descartar, aceptar o rechazar. Por ejemplo, podemos desarrollar diversas hipótesis al respecto de por qué la escasa asistencia de público: prefiere otro tipo de plan porque no ofrecemos entretenimiento alrededor de los partidos; la experiencia general (estacionamiento, infraestructura, gastronomía) no está a la altura de las expectativas; la falta de Wi-Fi o conexión en el estadio ofrece una experiencia poco interactiva para las generaciones más jóvenes, etc.
- **Fase 2 – Relevamiento y procesamiento:** es la fase en donde, por decirlo en términos coloquiales, nos toca embarrarnos las manos; y conseguir los datos, procesarlos, encontrar inconsistencias, etc.
  - **Análisis de fuentes de datos e información:** es necesario decidir qué información es la que va a ayudarnos a responder los interrogantes planteados. De ese modo, elegiremos las fuentes de datos e información que debemos utilizar. Por ejemplo, datos en torno al comportamiento y satisfacción de la afición que visita (y no) nuestro estadio.

Si cambiamos el ejemplo sobre el comportamiento digital de nuestra audiencia, entonces podemos recabar información de tráfico de nuestro sitio web, información de comportamiento de los usuarios de redes sociales, etc.

- **Captura de datos e información:** ahora que ya sabemos qué información y qué datos buscamos, debemos seleccionar la manera de capturarlos para contar con ellos en nuestro análisis. Puede ser que nos integremos a una base de datos disponible o que debamos nosotros captar los datos. También, seleccionaremos la herramienta a utilizar en cada caso.
- **Procesamiento de datos e información:** con los datos ya en nuestro poder, debemos encontrar la manera de vincularlos, procesarlos, dejarlos listos para analizar y detectar las relaciones.
- **Fase 3 – Análisis y construcción de inteligencia:** implica una mirada crítica sobre la información generada. Debemos detectar patrones, relaciones, encontrar causas y consecuencias.
  - **Detección de patrones:** nuestro foco de análisis debe estar en encontrar relaciones, causas y consecuencias, factores que están presentes cuando un cliente (en este caso un usuario o aficionado) toma una decisión de compra, etc.
  - **Generación de *insights*:** se comprende lo siguiente:

Un *insight* de público o *insight* de audiencia significa entender de manera clara y concreta una relación de causa y efecto específica en un contexto, o el mejor entendimiento de uno mismo o de otros, para comprender a partir de allí, motivaciones, deseos, intereses, búsquedas, puntos de dolor, puntos de satisfacción, intenciones, estilos, etc. (Paz, 2019, p. 38).

- **Fase 4 - Impacto en el negocio:** cuando tenemos nuestras conclusiones, es momento de aplicarlas en nuestro plan de *marketing*.

- **Presentación y comunicación de resultados:** la información y la inteligencia deben estar, de manera clara y ágil, en poder de quienes deben tomar las decisiones. Por ello, la presentación y comunicación de las conclusiones y reportes es una etapa clave. Traducir el dato duro en un lenguaje ágil, claro y digerible es uno de los retos más importantes y difíciles de conseguir en la industria. De lograrlo, habremos asegurado gran parte del éxito en este proceso inicial.
- **Toma de decisiones:** Ya estamos en condiciones de tomar decisiones que van a impactar en el negocio, a través de la implementación de nuevas tácticas, estrategias y acciones en nuestros planes de *marketing*.

### 1.1.1 Selección de fuentes y canales

La selección de fuentes y canales que utilizaremos para recolectar los datos y estudiar la información dependerá de lo que queremos conseguir. Podremos trabajar con fuentes internas o externas, y seguramente podamos elegir una herramienta por sobre otra de acuerdo con su facilidad de uso, a sus funcionalidades específicas y a su costo.

En este apartado, analizaremos qué tipos de información vamos a necesitar para nuestro trabajo de *marketing intelligence* y, luego, decidiremos específicamente la herramienta a utilizar.

Figura 3. Las fuentes de información necesarias para lograr *marketing intelligence*



Fuente: elaboración propia.

- **Marketing intelligence:** es el nivel superior de inteligencia comercial y del negocio que buscamos alcanzar. Para ello, debemos lograr alcanzar dos tipos de *insights*:
  - **Insights competitivos:** implica conocimiento sobre el entorno competitivo en términos de *insights*, motivaciones, formas de decidir, etc.

- **Análisis de la competencia:** en un marco comercial duro, hablamos de analizar a nuestros principales competidores en nuestro rubro: cómo invierten; los cambios organizacionales que sufren o promueven; su estrategia corporativa y de negocio; sus adquisiciones; sus canales de comunicación. En lo que a clubes de fútbol respecta, a menudo, nos referimos a competidores como aquellos clubes similares a los nuestros en términos de tamaño y objetivos. No competimos por aficionados (en fútbol, la abrumadora mayoría de clientes sigue al club del que es hincha), pero podemos aprender de diferentes experiencias. ¿Existe un club similar al nuestro con una afluencia de público masiva y consistente? ¿Qué tipo de experiencia ofrecen a sus seguidores? ¿Aplican estrategias de lealtad que premie a aquellos que asisten a menudo? Todo tipo de información que podamos obtener por parte de estos competidores nos ayudará a continuar nuestro camino.
- **Análisis de producto y de servicio:** a nuestros productos y servicios, debemos conocerlos como la palma de nuestra mano. Pero a su vez, cómo se encuentran esos productos y servicios en el mercado; qué precios hay; qué funcionalidades tiene cada versión; cómo se promocionan; cómo se comparan unos con otros; cómo son las estructuras de costo.
- **Insights de mercado:** implica el conocimiento sobre el mercado general.
  - **Análisis de mercado:** debemos tener entendimiento de lo que sucede, en términos del tamaño del mercado, variaciones de este, tendencias, tecnología utilizada, pronósticos, segmentos, etc.
  - **Análisis de público y de clientes:** debemos conocer a nuestro público, especialmente a quienes ya son nuestros clientes y prospectos. En línea con el ejemplo utilizado a lo largo de este módulo, conocer sus preferencias, la propuesta de valor que los convence, su lealtad de marca, sus hábitos de consumo, las marcas que reconocen, las que consideran, sus problemas, sus motivaciones, etc.

### 1.1.2 Fuentes de investigación de clientes *online* más usadas

Ya hemos analizado entonces, en el apartado anterior, los tipos de información y canales que nos interesan indagar. Ahora bien, pensemos este ejercicio en un marco pura y exclusivamente digital: ¿Cuáles son las opciones que tenemos? ¿Qué canales e información tenemos en términos de fuentes de investigación *online* para el análisis de mercado, de clientes y de competidores?

Hemman y Burbary (2014) definen que un *toolkit* o conjunto de herramientas básico que se sugiere, es el siguiente:

- **Herramientas de escucha en redes sociales (*social media listening*).**  
En particular, para organizaciones medianas y grandes, las herramientas más destacadas son: **Sysomos, Visible Technologies y Oracle Social Cloud**. Para organizaciones pequeñas, **Sprout Social** se encuentra entre las más recomendadas. También son muy populares **Buffer** y **Raven Tools**.
- **Herramientas de análisis de búsquedas (*search analytics*).**  
Entre las más destacadas para analizar tendencias, podemos mencionar: **Google Trends, YouTube Trends y Google Adwords Keyword Planner**. Para el análisis de búsquedas dentro y en relación con el *website* de la organización, se destacan **Google Analytics, Clicktale** (ofrece *customer heatmaps*) y **Crazy Egg** (similar a Clicktale en sus capacidades de visualización de datos).
- **Herramientas de análisis de *insights* en redes sociales (*social networks insights*).**  
Facebook “**Trending Now**” (pequeño recuadro en el extremo derecho que muestra los principales temas que los usuarios están compartiendo en ese momento) y **Youtube Insights** son excelentes herramientas para complementar la información y los *insights* obtenidos del análisis de datos recopilados a través de las herramientas de escucha en redes sociales. **Buzzsumo** es otra herramienta de gran utilidad para el análisis de contenido compartido en las redes sociales a los fines de comprender las tendencias.
- **Herramientas de medición de medios tradicionales.**  
**Factiva** y **Cision** son dos de las herramientas más usadas para la medición en medios tradicionales. Estas son un excelente complemento en el *toolkit*.
- **Herramientas de medición de relacionamiento (*engagement*).**  
**SME** (*social media engagement software*), también conocida como **CMS** (*social content management systems*), es una plataforma que permite a las organizaciones planificar, crear, postear y analizar el desempeño del contenido compartido a través de redes sociales. Entre las más populares, cabe mencionar a **Hootsuite**.

Por supuesto que esto es solamente el comienzo y existen múltiples herramientas que podemos utilizar. Es por ello que debemos seleccionarlas cuidadosamente.

Todas nos pueden ofrecer información interesante, pero el costo en términos de abono para utilizarlas, tiempo de aprendizaje y esfuerzo de gestión hacen que, aun si son de uso gratuito, debemos contemplar cuál utilizar en función de las respuestas a los interrogantes que buscamos.

A continuación, veremos algunas opciones.

## Audiense

Accesible desde: [www.audiense.com](http://www.audiense.com)

Excelente plataforma para medir y analizar nuestra gestión en Twitter.

Esta herramienta permite conocer a fondo a los usuarios con los que se relaciona la empresa gracias a los diferentes filtros y criterios de búsqueda que se pueden aplicar a los seguidores y amigos. Además, provee información detallada de una comunidad para conocerla en profundidad e interactuar de manera eficiente con los contactos. Sus potentes opciones de búsqueda, más la carga de la información de seguidores y seguidos de su cuenta en Twitter y medición del *target*, permite realizar análisis y múltiples consultas de una manera muy eficiente.

Entre sus principales funcionalidades, encontramos:

- Permite recibir informes de optimización de los momentos para tuitear, de acuerdo con la presencia *online* de los seguidores.
- Obtiene estadísticas de la audiencia y de las diferentes búsquedas que se realizan en Twitter.
- Brinda información sobre una cuenta de Twitter, visualizando nuevos seguidores y su proyección de crecimiento futuro.
- Identifica las cuentas más influyentes entre los seguidores.
- Realiza comparaciones competitivas.
- Mide la eficacia de los mensajes directos enviados y recibidos.
- Compara perfiles de Twitter entre sí.
- Descubre nuevos usuarios de interés a partir de métricas y segmentación.

## Media Toolkit

Accesible desde <https://www.mediatoolkit.com/>

Herramienta de análisis de información y monitoreo de la marca propia y de competidores, con análisis de sitios web, páginas de Facebook, Twitter, YouTube, Tripadvisor, foros de opinión, blogs y comentarios.

## Sprout Social

Accesible desde [www.sproutsocial.com](http://www.sproutsocial.com)

Sprout Social es una de las herramientas más completas y que integra más opciones de medición para nuestro trabajo, entre las soluciones con opción gratuita, ya que adquirió la *suite* de productos de Simply Measured.

Dentro de las opciones de medición que realiza, podemos encontrar cuatro grandes áreas:

- ***Social listening***: mediciones relacionadas con las conversaciones que circulan en los diferentes canales sociales.
- ***Social analytics***: mediciones relacionadas con nuestros canales y espacios sociales, tales como Facebook e Instagram.
- ***Content share tracking***: sirve para medir cómo nuestro contenido circula en las diferentes redes sociales y cómo se apropian de este nuestros usuarios y seguidores para replicarlo.
- ***Conversion tracking***: sirve para medir cómo se ejecuta nuestro embudo de conversión (*funnel*) en los diferentes espacios sociales que contamos.

La versión de *marketing* social integra en el mismo panel de control opciones de escucha social; de analítica social; de seguimiento de contenidos y compartidos; y de seguimiento del embudo de conversión para trabajar todas las métricas en una misma interfaz siguiendo el proceso completo.

La versión de *marketing* de contenido sirve para la medición de avances de nuestro contenido y cómo los diferentes temas funcionan con nuestra audiencia. A la vez que cómo estos canales sirven para aplicar nuestros programas de replicación boca a boca en reportes descargables.

La herramienta a su vez cuenta con opciones para usuarios avanzados de múltiples cuentas en versiones de pago.

Entre las métricas que se pueden seguir con Sprout Social, encontramos:

- Sentimiento.
- Volumen de conversación.
- Segmentación de públicos por demografía.
- Influenciadores.
- *Engagement* por canales y por perfiles.
- Comparación con competidores.
- Analizar la *performance* de historias.
- Repercusiones.
- Tráfico.
- Tiempo de permanencia.

- Referidos desde social.
- Comparación entre tráfico por *posteos* con enlace compartidos por la marca y compartidos por los seguidores.
- Prospectos.
- Consultas.
- Conversiones.

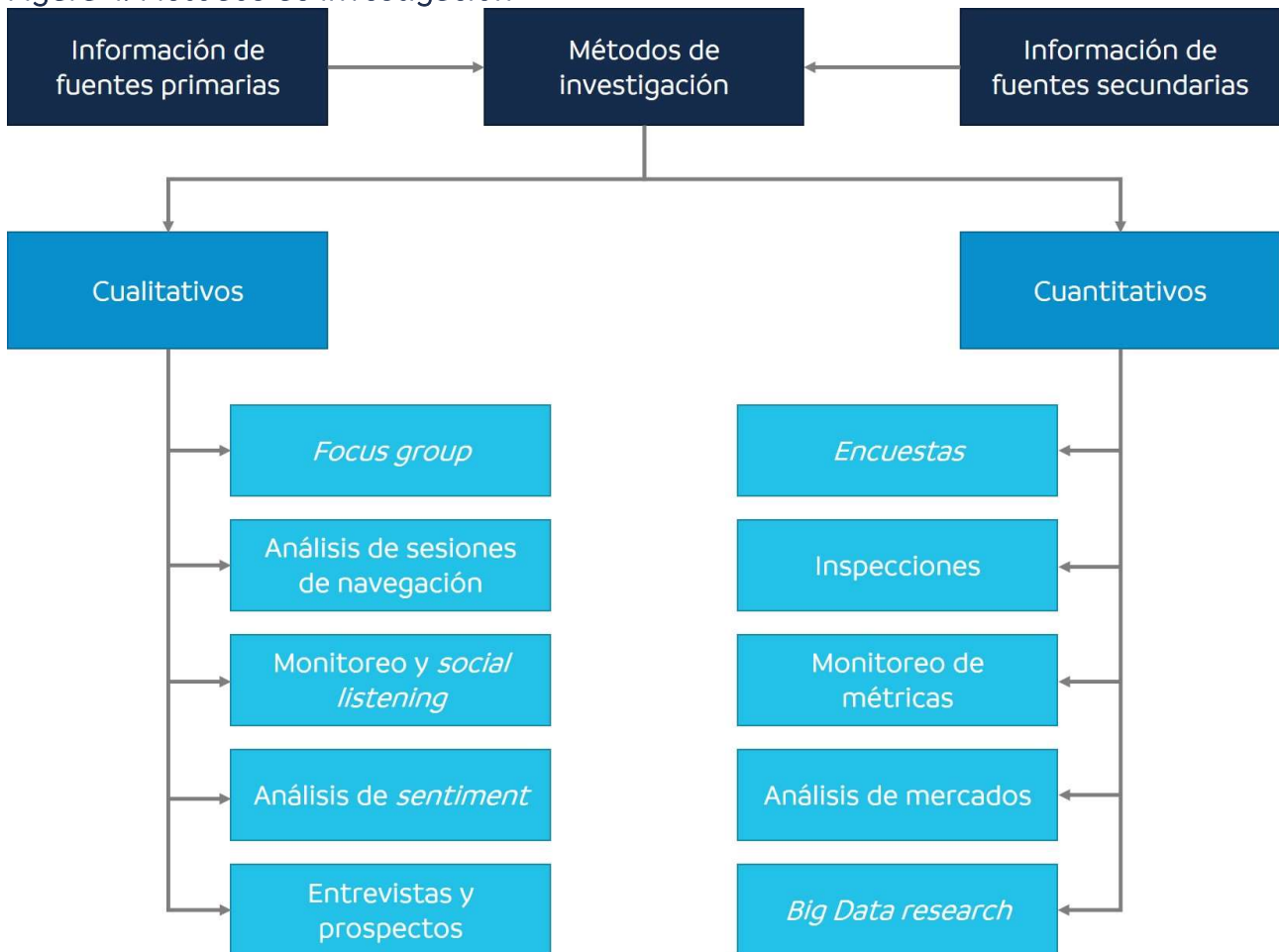
Debemos considerar de suma importancia también la utilización de las herramientas nativas de cada plataforma de contenido que trabajamos ya sea Facebook Insights, Audience Insights, Google Analytics, Google Ads, YouTube Analytics, Pinterest Analytics, Twitter Analytics, Tik-Tok Analytics, etc.

### 1.1.3 Definición de métodos de investigación

Como ya hemos mencionado, obtener información puede volverse costoso y, en muchos casos, generarla uno mismo, puede serlo aún más. Es por ello que debemos planificar concretamente cómo trabajaremos en función de los objetivos de nuestra investigación y de los interrogantes que queremos resolver; y deberemos definir qué tipo de información necesitamos conseguir y cómo procesarla.

Para ello, tendremos tres instancias de análisis, como vemos en la figura a continuación.

Figura 4. Métodos de investigación



Fuente: elaboración propia.

- **Seleccionar los tipos de fuentes de información:** en primer lugar, definiremos si la información la vamos a generar nosotros mismos, si utilizaremos información generada por terceros o, comúnmente, una mezcla de ambas opciones.
  - **Fuentes de información primaria:** somos nosotros quienes generamos la información. Tenemos mayor control, pero menores posibilidades de abarcar el universo.
  - **Fuentes de información secundaria:** son fuentes externas y de terceros que ya realizaron investigación para generar esos datos.
    - Fuentes gubernamentales, como, por ejemplo, datos demográficos.
    - Fuentes institucionales, como, por ejemplo, datos generados por observatorios de alguna industria en particular.

- Fuentes privadas, como, por ejemplo, datos generados por consultoras. Esta es una de las fuentes más utilizadas en la industria deportiva.
  - Fuentes académicas, como, por ejemplo, datos generados por universidades.
- **Seleccionar los métodos:** de acuerdo con las preguntas que se tiene que responder, pueden funcionar mejor los enfoques cualitativos o cuantitativos; o una conjunción de ambos, donde las hipótesis se generan desde la información cualitativa y se validan o rechazan desde lo cuantitativo, por citar un caso posible.
  - **Seleccionamos las técnicas a trabajar:** como vemos en la figura anterior, cada metodología cuenta con diversas opciones de técnicas a utilizar.
    - **Técnicas cualitativas:** entre las que encontramos al *focus group*, análisis de sesiones de navegación, monitoreo y *social listening*, análisis de *sentiment*, entrevistas a prospectos.
    - **Técnicas cuantitativas:** algunas de las cuales son las encuestas, inspecciones, monitoreo de métricas, análisis de mercados, *big data research*.

Todos los marcos citados aquí pueden funcionar en casos de análisis digital u *offline*, por lo que podría ayudarnos a resolver diversas problemáticas en la dinámica cotidiana de un club de fútbol, desde el intento por mejorar la afluencia de público al estadio hasta optimizar la experiencia digital en el proceso del *funnel* previsto y deseado.

Una vez que se tienen estas definiciones, podemos continuar. Debe saber que, para confirmar una hipótesis, se necesita de la observación y los experimentos. Utilice símbolos interpretados; y, para elaborar sus resultados, utilice la racionalidad, pero esto no es suficiente. Los enunciados deben ser verificables en la experiencia de forma directa o indirecta. El conocimiento fáctico verificable se denomina ciencia empírica. Estas ciencias verifican, ya que confirman o desechan, hipótesis que en la mayoría de los casos son provisionarias.

La categorización que presenta Barrionuevo (2020), quien sigue a Bunge (2014), es importante. En ella, nos enuncia:

### Rasgos esenciales de la ciencia empírica:

- Racionalidad.
- Está constituido por conceptos, juicios y raciocinios.
- Esas ideas pueden combinarse con reglas lógicas con el fin de producir nuevas ideas.

- Esas ideas se organizan en sistemas, es decir, en conjuntos ordenados de proposiciones.
- Objetividad.
- Busca alcanzar la verdad fáctica.
- Verifica la adaptación de las ideas a los hechos recurriendo a medios controlables y reproducibles (observación y experimentación).

### 1.1.4 Desarrollo de hipótesis

Básicamente, una hipótesis es una explicación anticipada de un fenómeno o de una situación a la que nos enfrentamos. Esta se puede transformar en una tesis, cuando ha sido testeada y confirmada, y, por ende, se transforma en una conclusión.

Es por ello que normalmente decimos que la hipótesis es el interrogante que queremos verificar, aunque enunciado como una conclusión.

En ese sentido, realicemos un ejemplo sumamente sencillo y obvio de un proyecto de *marketing*. Queremos establecer la respuesta a la pregunta sobre cómo influye la atención al cliente sobre la posible recompra. O, en términos más claros, cómo influye la experiencia ofrecida en el estadio sobre el retorno de la afición al próximo partido.

Para desarrollar una hipótesis, debemos plantear una conclusión que queremos verificar. Podríamos decir entonces que “Los aficionados que accedieron a un asiento numerado previamente, con buen servicio de lavatorios y gastronomía, tienen más posibilidades de volver a comprar que aquellos que no lo recibieron”.

Como verá, ya tenemos la posibilidad de verificar, a través de un experimento, si esa hipótesis se confirma o se rechaza.

Seguendo a Kerlinger y Lee (2002), algunas características de una buena hipótesis son:

- Siempre se presentan como enunciados declarativos y relacionan variables con variables (independientes y dependientes).
- Debe expresarse una relación entre variables.
- Debe ser enunciada de manera clara y sin ambigüedades.
- Debe poder someterse a una prueba empírica.
- Contiene implicaciones claras para probar las relaciones enunciadas.
- Importancia de problemas e hipótesis.
- Es posible someter a pruebas a la hipótesis y demostrar que es probablemente verdadera o falsa. No se prueban hechos aislados sino relaciones.

- Pueden probar ser probablemente correctas o incorrectas de manera independiente a los sesgos de las personas. (Kerlinger y Lee, 2002, como se cita en Barrionuevo, 2020, p. 36)

Para desarrollar, de manera apropiada, una hipótesis para nuestros planes de investigación, debemos seguir ciertos pasos que nos facilitarán el trabajo, a la hora de intentar verificarla.

Figura 5. Desarrollo de hipótesis



Fuente: elaboración propia.

## Unidad 1.2 Inteligencia competitiva

La inteligencia competitiva, como disciplina, es una serie de técnicas y metodologías que se utilizan, de manera ética, para monitorizar y obtener información sobre los competidores, el mercado, la industria y las principales acciones que se desarrollan.

Desglosemos un poco esta definición.

- **“La inteligencia competitiva, como disciplina”**: es una disciplina, dentro del paraguas del *marketing* y, por ello, tenemos la posibilidad de especializarnos en ella y de contar con recursos de mucha capacitación en la temática. No basta con conocer quiénes son los competidores en el mercado, sino comprender cómo operan: sus fortalezas, sus debilidades, etc.
- **“...es una serie de técnicas y metodologías”**: existe una serie de técnicas y métodos que podemos utilizar para trabajar en inteligencia competitiva.
  - Las 5 fuerzas de Porter.
  - Análisis de competidores centrales.
  - Análisis de propuesta de valor única.
  - Las estrategias genéricas de Porter.
  - El reloj estratégico de Bowman.
  - Análisis VRIO (*value, rareness, inimitability y organization* o propuesta de valor, diferenciación, imposibilidad de ser imitado con barreras de ingreso y organización).
- **“...que se utilizan, de manera ética”**: si bien el espionaje corporativo existe, no debemos confundir esas técnicas reñidas con la ética o, en algunos casos, con la legalidad, con las técnicas aplicadas en la inteligencia competitiva.
- **“...para monitorizar y obtener información sobre los competidores”**: debemos obtener información específica de cada uno de los competidores de relevancia, y analizar sus diferencias y particularidades. En el ámbito del fútbol, donde la lealtad de los clientes excede muchas veces el servicio que brindamos, los competidores no son necesariamente aquellos que nos quitan aficionados, pero sí los que comparten un rubro determinado y tienen más o menos éxito que nosotros.
- **“...el mercado”**: el análisis del mercado, en este caso, se toma, también, desde el punto de vista competitivo y no en un vacío.

- “...la industria”: el análisis debe detectar también las oportunidades de trabajo y desarrollo conjunto de la industria, a través de la *coopetencia* (cooperación con el competidor) o del desarrollo de *policy making* (interacción con entes de gobierno para lograr condiciones para el desarrollo de todo el sector).
- “...y las principales acciones que se desarrollan”: no solamente nos enfocamos en los aspectos generales, sino en cada una de las acciones llevadas a cabo. Por ejemplo, cada lanzamiento, campañas de *marketing*, etc.

### 1.2.1 ¿Cómo se recolectan datos de inteligencia competitiva?

Según Kaushik (2009), los métodos más populares para la recolección de datos de inteligencia competitiva son:

- **Toolbars (o barra de herramientas).** Una *toolbar* es un *add-on* (o complemento) que ofrecen la mayoría de los buscadores y que permite acceder a funcionalidad adicional (como noticias, capacidades extra de búsqueda o mayor protección) con mayor facilidad. Estas *toolbar* recolectan gran cantidad de información que luego es presentada a través de diversas herramientas de inteligencia competitiva.
- **Paneles.** Los paneles de consumidores son otro método ampliamente utilizado para la recolección de datos. Se contratan participantes que, voluntariamente, comparten información acerca de sus patrones de navegación y preferencias monitoreadas por un *software* instalado en sus computadoras o dispositivos a tal efecto. Este tipo de datos también es recolectado cuando los usuarios (sin estar plenamente conscientes de ello) aceptan que su comportamiento sea monitoreado vía *cookies*.
- **ISPs (Internet Service Providers) data.** Información tal como *websites* visitados, páginas, *keywords* y similar es recolectada por las organizaciones que tienen a su cargo proveer el servicio de acceso a Internet. Estos datos son altamente confiables, ya que, al tratarse de volúmenes considerables, el riesgo de sesgo en la muestra es bajo.
- **Buscadores.** Toda la información de búsquedas realizadas en plataformas como Google, Yahoo, Bing, Baidu, etc., queda registrada y permite generar *insights* muy poderosos acerca del comportamiento de los usuarios. Progresivamente, estos buscadores ofrecen una mayor cantidad de herramientas para poder acceder a esos *insights* de manera que sean utilizados en la toma de decisiones.
- **Benchmarks de web analytics.** Los diferentes proveedores de *web analytics* (tales como Google Analytics, Fire Click e IBM Customer Analytics —ex Coremetrics—) tienen una gran cantidad de usuarios con lo cual pueden ofrecer datos muy valiosos para comparar sacar conclusiones sobre la base del desempeño individual.

- **Datos híbridos.** Estos surgen de la combinación de datos propios con datos externos (recolectados de alguna de las formas previstas en los puntos anteriores).

En el próximo apartado, veremos algunas herramientas de inteligencia competitiva. Pero antes revisemos la figura siguiente donde podemos ver de manera simple dónde encontrar mucha información, ya disponible, de nuestros competidores.

Figura 6. Fuentes simples de información competitiva

DATOS E INFORMACIÓN COMPETITIVA	
Fuente o proveedor de la información	¿Cómo conseguirla?
El mismo competidor	Conseguir sus publicaciones de <i>Marketing</i> , comprar su productos (o participar de sus experiencia) y analizarlos, revisar al detalle el sitio web, revisar sus reportes de inversiones si son públicos, visitar sus tiendas, suscribirse a sus <i>newsletters</i> , seguirlos en redes sociales.
Los clientes	Encuestar a clientes propios y ajenos, entrevistarlos en profundidad, indagar en opiniones y <i>reviews</i> propias y ajenas. Realizar <i>focus group</i> .
Eventos	Participar de distintos eventos que ofrezcan información calificada: congresos, <i>webinars</i> , etc
Publicaciones	Revisar publicaciones de competidores en distintos espacios: medios de prensa, anuncios publicitarios, tanto generales como específicos de la industria.
Espacios <i>online</i>	Revisar en <i>Marketplaces</i> , redes sociales, blogs, sitios de <i>reviews</i> . La clave pasa por interpretar el sentimiento.

Fuente: elaboración propia.

## 1.2.2 Herramientas de inteligencia competitiva

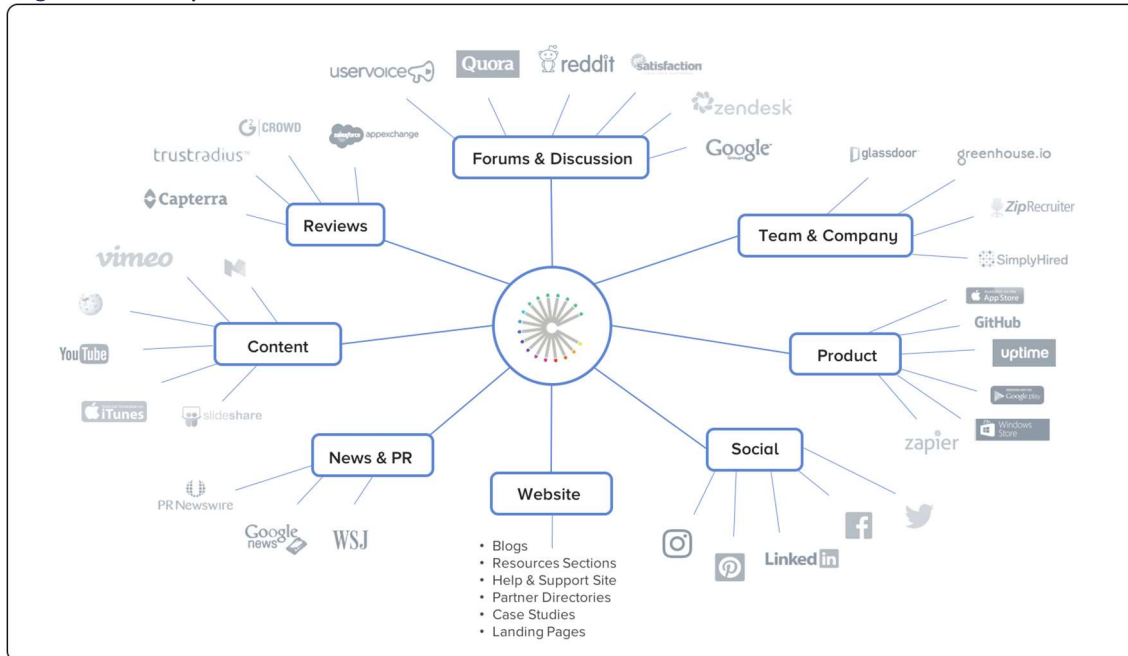
En el apartado anterior, analizamos diferentes opciones de acceder a información competitiva. También podemos decidir ir un paso más allá en nuestra profesionalización en *competitive intelligence* y contratar una herramienta.

Existe una gran cantidad de herramientas de inteligencia competitiva. Veremos algunas opciones.

Crayon

Accesible desde <https://www.crayon.co/>

Figura 7. Crayon



Fuente: Crayon, 2020, <https://bit.ly/3zaDnjS>

Crayon es una plataforma de inteligencia competitiva que permite analizar en tiempo real múltiples competidores y su huella digital en más de 300 millones de sitios web y espacios sociales.

## MOAT

Accesible desde <https://moat.com/>

Una subsidiaria de Oracle Data Cloud se enfoca en mediciones de rendimiento de anuncios y creatividad en digital y televisión. La *suite* de medición incluye análisis de verificación de anuncios, atención, seguridad de marca, efectividad de la publicidad, alcance y frecuencia.

## Infoad

Accesible desde <https://infoad.tv/>

Figura 8. Infoad



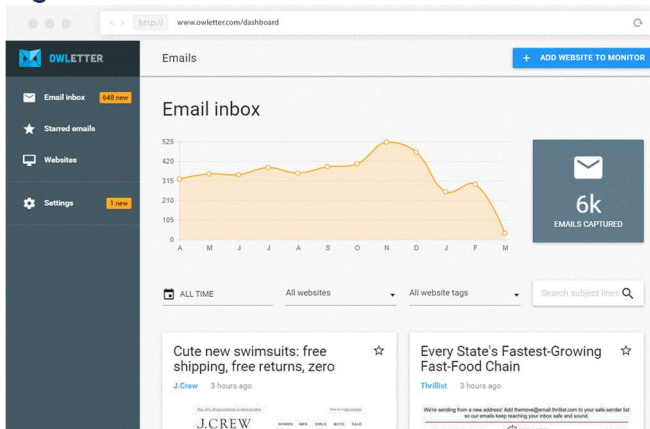
Fuente: Infoad, 2020, <https://bit.ly/3MY3kJd>.

Es una herramienta de análisis de datos publicitarios en tiempo real, que permite controlar y comparar las inversiones publicitarias propias con las de los competidores; y sincronizar las campañas publicitarias de nuestra organización con las de la competencia para estrategias de potenciación o bloqueo.

## Owletter

Accesible desde <https://www.owletter.com/>

Figura 9. Owletter



Fuente: Owletter, 2020, <https://bit.ly/3FagnFn>

Es una herramienta que se suscribe a todos los *newsletters* y envíos de nuestros competidores; y, luego, captura todos los envíos que ellos realizan, los analiza y categoriza para brindarnos *insights* sobre ese comportamiento.

### 1.2.3 ¿Qué información relevar y para qué sirve?

Según Kaushik (2009), existen 3 tipos de análisis competitivos fundamentales:

1. Análisis de tráfico al *website*.
2. Análisis de búsquedas y *keywords*.
3. Identificación de audiencia y segmentación.

Como parte del análisis de tráfico al *website*, es posible:

- Comparar tendencias de tráfico de largo plazo.
- Analizar aspectos comunes entre *websites* competitivos y descubrir oportunidades de mejora en el desempeño.
- Analizar *referrals* (referentes de tráfico) y destinos (hacia donde se dirigen los usuarios luego de visitar el *website*).

Dentro del análisis de búsquedas y *keywords* se recomienda:

- Analizar las tendencias en el desempeño de las principales *keywords*.
- Analizar interés y oportunidad por ubicación geográfica.
- Entender vínculos con búsquedas relacionadas y aquellas que están creciendo en forma consistente.
- Comprender la ventaja competitiva de las principales *keywords*.
- Desarrollar un análisis de expansión de las *keywords*.

Como parte del proceso de identificación de audiencia y segmentación, es posible:

- Analizar los diferentes segmentos demográficos dentro de la audiencia: edad, sexo, nivel de ingresos, etc.
- Analizar los diferentes segmentos psicográficos dentro de la audiencia. Por psicográficos, entendemos la segmentación de audiencia basada en personalidad, estilo de vida, deseos, anhelos, etc.
- Comprender el comportamiento de búsqueda de los diferentes segmentos de la audiencia.

Ahora bien, podemos establecer, de manera clara, los diferentes usos para la información de inteligencia competitiva y comprender las ventajas que nos trae aparejado su uso.

Figura 10. Usos de la IC



Fuente: elaboración propia.

1. **Estrategia:** podemos enfocarnos en analizar cuál es la estrategia de cada competidor y cómo la buscan implementar.
2. **Operaciones:** podemos analizar qué está haciendo cada competidor en diversos aspectos del negocio en este momento e intentar identificar buenas prácticas.
3. **Percepciones:** podemos enfocarnos en analizar las percepciones y opiniones que tienen los públicos, clientes y prospectos sobre cada uno de nuestros competidores.
4. **Capacidades:** podemos analizar cuáles son las ventajas y fortalezas de cada competidor; y entender cómo las intenta aprovechar.
5. **Tendencias:** podemos analizar la dirección y el futuro al que se dirige el mercado o la industria; y en función de eso entender quién está mejor preparado y por qué para capturar las oportunidades y defenderse de las amenazas.

## 1.2.4 *Ecosystem-centric competitive intelligence analysis*

Si bien suena como algo complejo, el término *ecosystem-centric competitive intelligence analysis* es una manera de definir el análisis de inteligencia competitiva que no se centra en un competidor en particular, sino en las tendencias generales de nuestra industria, categoría, sector o segmento; y compara las diversas posiciones relativas de los competidores.

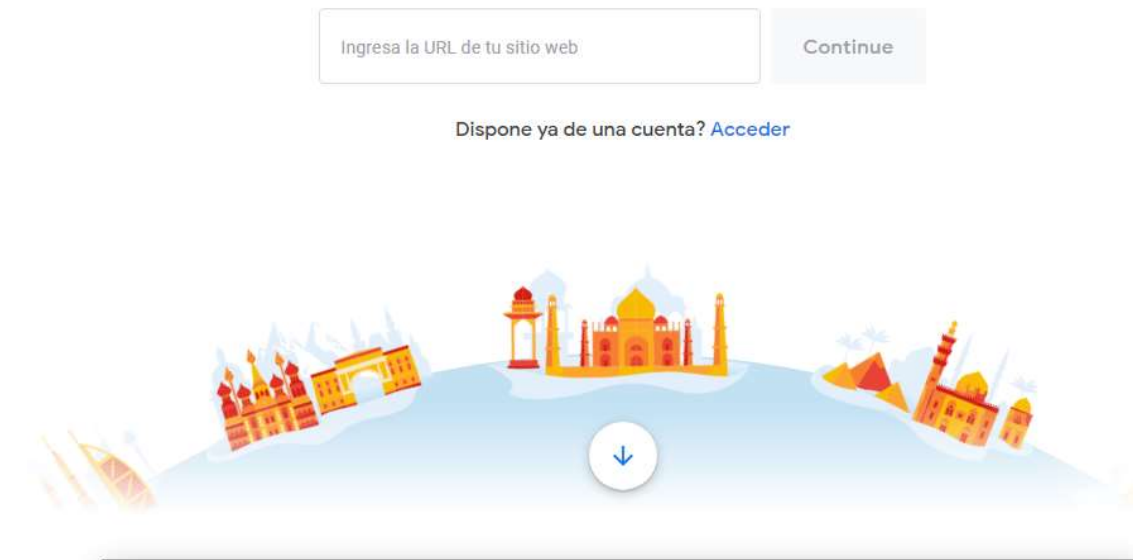
El enfoque que hemos discutido hasta aquí es principalmente el denominado *bottom-up* o de abajo hacia arriba, es decir, que parte de cada competidor en particular y va creciendo en el análisis hasta llegar al mercado, mientras que el análisis centrado en el ecosistema es un enfoque *top-bottom* o de arriba hacia abajo, que analiza primero las tendencias generales y luego verifica a cada competidor en su situación en relación con esas tendencias.

Algunas herramientas que podemos utilizar para este tipo de análisis son:

### Market Finder

Accesible desde <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/>

Figura 11. Market Finder



Fuente: Google, 2020, <https://bit.ly/3SvZGHT>.

Herramienta de uso gratuito que permite, al ingresar datos de nuestra organización, identificar oportunidades y tendencias de mercado.

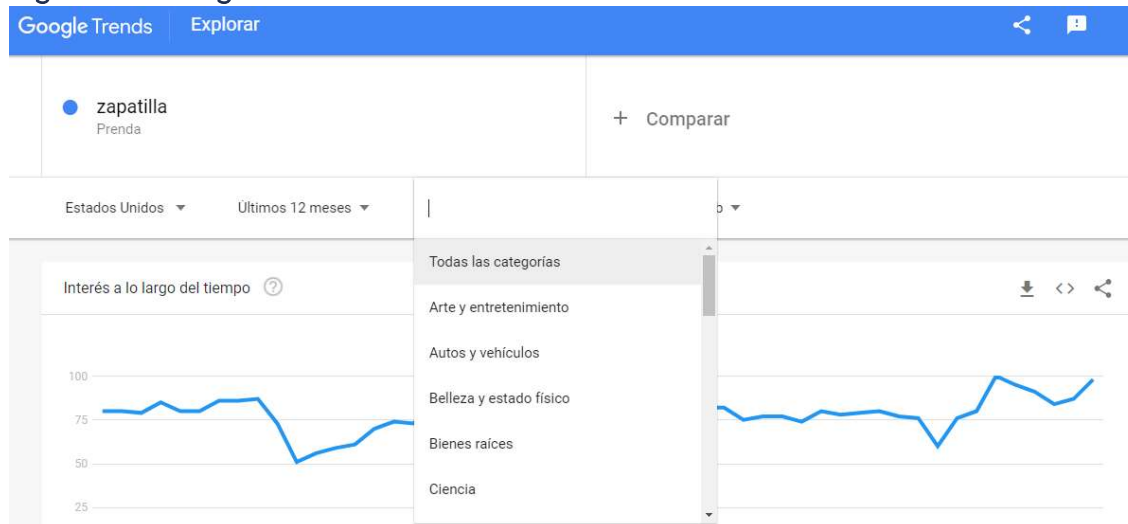
Hace posible acceder a estadísticas sobre consumidores y datos de consumo global y por zonas geográficas.

Le permitirá detectar tendencias de demanda para optimizar campañas de *Marketing* e inversiones publicitarias.

### Google Trends

Accesible desde <https://trends.google.com/>

Figura 12. Google Trends



Fuente: Google, 2020, <https://bit.ly/3FbTEsC>.

Herramienta de uso gratuito que Google pone a disposición para comprender las tendencias de búsqueda de los usuarios.

Posibilitará analizar por tema o término de búsqueda; podemos filtrar y analizar diversas categorías e industrias; estudiar la *performance* en diversos grupos demográficos, zonas geográficas, plataformas de contenido; entre otras múltiples opciones.

En definitiva, el trabajo sobre estas herramientas nos puede dar la base de información que nos permita detectar oportunidades y llegar al planteo de hipótesis con fuerte base en el potencial de negocio.

## Referencias

Barrionuevo, D. (2020). *La importancia de los datos para tomar decisiones*. Social Media Trends.

Bunge, M. (2014). *La ciencia, su método y su filosofía*. Penguin Random House.

Crayon. (2 de noviembre de 2020). *Crayon*. <https://www.crayon.co/products/competitive-intelligence>

Google. (2 de diciembre de 2020). *Google Trends*. <https://trends.google.com/>

Google. (3 de diciembre de 2020). *Think with Google*. <https://marketfinder.thinkwithgoogle.com/>

Hemman, C. y Burbary, K. (2014). *Digital Marketing Analytics: making sense of consumer data in a digital world*. Que Publishing.

Infoad. (02 de 11 de 2020). *Infoad*. <https://infoad.tv/> Kaushik, A. (2009). *Digital Analytics 2.0*. Sybex.

Owletter. (02 de 11 de 2020). *Owletter*. <https://www.owletter.com/>

Paz, G. (2019). *Metodologías de storytelling*. Capabilia.

Vikram, S. (01 de 04 de 2018). *Snakebytez*. <https://www.snakebytez.com/marketing-intelligence>