4.1 CULTURA DEL CONOCIMIENTO

Una cultura de conocimiento se vale de la propia experiencia para aprender cómo hacer mejor las cosas.

La cultura organizacional es una temática que ha preocupado a los académicos y su estudio ha logrado gran relevancia desde los años 70 u 80. La cultura organizacional está presente en cada organización y podemos considerarla como un elemento vital en la empresa, ya que es la responsable de medir el rendimiento de los trabajadores tanto a nivel individual como colectivo (Miquilena y Paz, 2008).

La cultura en una empresa se va construyendo de manera cotidiana como consecuencia de las interrelaciones de sus empleados dentro de un marco de políticas y normas de conducta. Así, la cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, expectativas, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos (Schein, 1985). De alguna forma, estos elementos son compartidos por las personas que forman una organización y se convierten en reguladores de su actuación cotidiana.

Este proceso dentro de la empresa, sin dudas, surge de un líder que crea la organización de acuerdo con su visión, aspecto que se ve reforzado por la energía que invirtió para que su emprendimiento funcione. Esto empodera su carácter para persuadir a sus colaboradores sobre las normas de funcionamiento de la empresa que serán la base de la cultura de la organización. Luego, con el paso del tiempo y la intervención de otros líderes, la cultura de la empresa se irá moldeando.

Pensar en una cultura de conocimiento es una evolución de pensamiento aplicada a la gestión de la empresa. En la gestión cotidiana, los aciertos y desaciertos generan un aprendizaje que pocas veces es capitalizado. Los ejecutivos están tan enfocados en las urgencias cotidianas que muchas veces desaprovechan las oportunidades de aprender sobre la base de sus propios errores. Una cultura de conocimiento se vale de la propia experiencia para aprender cómo hacer mejor las cosas.

4.1.1 Servicios continuos de inteligencia

La experiencia diaria en la toma de decisiones es una fuente continua de información que puede ser aprovechada para mejorar el conocimiento de

la empresa. Una organización que dedique tiempo al desarrollo de métodos para capitalizar este aprendizaje está invirtiendo en la mejora continua de su propio conocimiento. Esto, sin dudas, proveerá información de primera fuente que ayudará a que la compañía sea más competitiva en su mercado.

Los americanos se refieren a este proceso como *after action review*. Este concepto fue originado inicialmente por el ejército de los Estados Unidos en los 70 (guerra de Vietnam) para mejorar su performance en el campo de batalla sobre la base de la propia experiencia de sus tropas. La información recuperada de la experiencia se formalizaba en procedimientos ajustados que se utilizaban para entrenar a los nuevos soldados. Hoy, su uso se ha extendido al ámbito empresario como una herramienta de gestión del conocimiento y como base de la construcción de una cultura responsable.

Figura 1: Esquema de análisis After Action Review

Interface Me (2009), http://goo.gl/zzEdDI

En un análisis resumido de la herramienta, podríamos referenciar cada una de las etapas del modelo atendiendo a las siguientes ideas:

- ¿Qué debería haber sucedido?
  En la metodología *after action review,* el primer paso es entender con claridad cuáles fueron las condiciones en las que los resultados se deberían haber logrado. Al confirmar la línea de base, recién pueden realizarse comparaciones y lograr aprendizajes realistas para mejorar los resultados. Otro factor clave es que este tipo de análisis debe completarse lo antes posible para asegurarse que la información de lo sucedido aún está fresca.

- ¿Qué ha sucedido?
  El segundo paso debe enfocarse en la comprensión de los resultados logrados en una secuencia que permita entender con claridad las brechas que se han producido entre el resultado logrado y el esperado. Por supuesto, deben considerarse tanto las negativas como las positivas.

- ¿Por qué sucedió de esa forma?
  Es recién en esta etapa que el conocimiento comenzará a florecer como resultados del trabajo en equipo determinando las razones causales que produjeron las brechas. La simplicidad de la pregunta propone un abordaje lineal del problema y facilita la intervención de los miembros del equipo al estimular la puesta en común de las opiniones individuales para su discusión y análisis.

- ¿Qué podemos aprender de lo sucedido?
  Cuando el proceso se ha terminado, el aprendizaje crítico puede ser rápidamente identificado, capturado, compartido y utilizado en el equipo de trabajo. Consecuentemente, este aprendizaje creará las bases de buenas prácticas (conocimiento) que beneficiarán el funcionamiento individual, de equipo y de la organización. Para que esto suceda, el foco en el aprendizaje potencial debe guiar el proceso y el resultado debe ser manualizado para asegurar que los procedimientos de la empresa se corrigen en la actuación futura.

Por supuesto, las ventajas de esta metodología son evidentes y pueden ser revisadas en rápidamente:

- Permite capturar el conocimiento fresco que surge de la propia experiencia de la empresa y asegura que el aprendizaje se traduzca en mejores prácticas.

- Profundiza más la necesidad de aprendizaje a partir de la experiencia adquirida para mantener o mejorar los resultados.

- Crea un espacio para el debate constructivo a partir de las relaciones funcionales y transversales normales de la empresa.
- Desarrolla una base de datos de buenas prácticas y capitaliza las lecciones aprendidas que pueden ser compartidas de forma rápida en las personas, equipos o departamentos pertinentes.

- Funciona como una simple herramienta de medición de la eficacia de las tácticas y estrategias que se han definido para la empresa.

Dentro de este marco, un gran problema en muchas organizaciones es que los sistemas de información que poseen han sido diseñados para el registro de datos y no para convertir esos datos en información que pueda ser utilizada para la toma de decisiones. Una buena forma de advertir el uso que una empresa hace de su sistema de información es analizar cuándo ha sido la última vez que este ha sufrido ajustes o modificaciones. Quien realiza un uso cotidiano como herramienta de gestión, tendrá mayores necesidades de ajuste que, sin dudas, son consecuencia de la propia experiencia y aprendizaje. En consecuencia, en aquellas compañías que lo utilizan como base fundamental de apoyo a la toma de decisiones seguramente veremos una frecuencia mayor en las modificaciones.

La falta de datos organizados en informes confiables y de procesos eficientes para aprovechar la información que la propia empresa genera cotidianamente limita las posibilidades de desarrollo de la inteligencia del negocio para mejorar los resultados de la empresa.

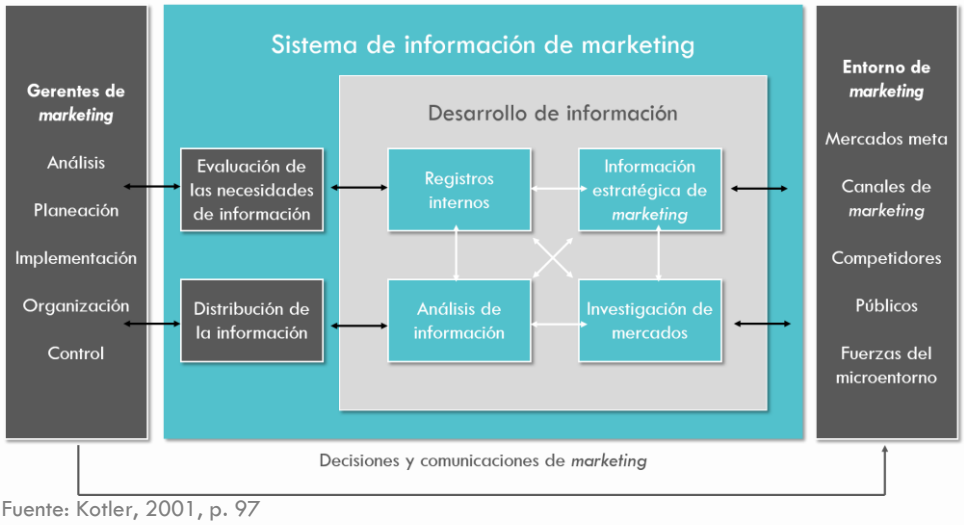
4.1.2 La relación entre el monitoreo del mercado y la planeación estratégica

De acuerdo con Kotler:

> "El Sistema de Información de Marketing (SIM) debe vigilar el ambiente de la mercadotecnia y proporcionarles a quienes toman decisiones la información que deberían tener para tomar decisiones claves de marketing" (2001, p. 97).

La disponibilidad de información de mercado oportuna y certera puede ayudar a al diseño de estrategias innovadoras capaces de contribuir eficientemente a la diferenciación de la oferta de la empresa, lo que favorece el desarrollo de ventajas competitivas. Conceptualmente, el SIM presentado por Kotler contempla los elementos claves para brindar a los gerentes de *marketing* un marco amplio de análisis de las condiciones del mercado para la toma de decisiones

Figura 2: Sistema de información de marketing



Fuente: Kotler, 2001, p. 97

Como se puede observar en la figura, el punto central del proceso son las necesidades de información de los gerentes de *marketing* que se traducen en requerimientos de conocimientos que pueden ser generados por fuentes internas y externas (ya sean primarias o secundarias). El enfoque central estará puesto en el entorno, el mercado meta, los competidores, los canales de distribución y el microentorno competitivo. Los resultados no sirven de mucho si no son distribuidos oportunamente a quienes usarán esta información para tomar decisiones que servirán para la planeación, organización y control de las acciones que se desarrollarán.

Desde esta concepción, el proceso de planeación de *marketing* requiere de un trabajo de inteligencia de mercados que aporte el conocimiento que se precisa para diseñar planes capaces de anticiparse a los cambios del mercado y a las acciones de los competidores. Si bien el *marketing intelligence* hoy aparece como un concepto novedoso, técnicamente fue desarrollado hace más de treinta años. Sin embargo, las posibilidades actuales de acceso al registro de datos y a la generación de informes lo convierten en una potente fuente de creación de ventaja competitiva.

4.1.3 Detección temprana de problemas y Oportunidades

Uno de las principales demandas en el desarrollo de un sistema de *marketing intelligence* es la detección temprana de las oportunidades o amenazas que pueden suceder en un mercado. Lógicamente, siempre asociadas a una probabilidad de ocurrencia y a un impacto relativo para la empresa en su mercado. Si bien un proceso de reflexión interna de los ejecutivos de la compañía puede ayudar en la anticipación de estos acontecimientos, tomando como base sus percepciones del entorno, la disponibilidad de información confiable sobre la situación actual o sobre las predicciones de escenarios pueden mejorar sustancialmente el trabajo, sobre todo si aporta información probabilística sobre los eventos que pueden presentarse en el mediano y largo plazo.

Es cierto que la tarea de tomar decisiones estratégicas, considerando la incertidumbre de los eventos futuros que puedan presentarse, no es fácil. Hoy en día, las posibilidades de analizar el complejo entorno empresarial son más amplias gracias a una disponibilidad masiva de datos, pero debemos considerar que, si estos datos no están procesados en informes consistentes, el proceso será más engorroso y complejo.

Antes de afrontar un proyecto de *marketing intelligence* que puede ser muy beneficioso para la detección temprana de oportunidades y amenazas para el negocio, debemos considerar lo siguiente (Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011):

- Hay tal cantidad de datos disponibles en diferentes fuentes que la búsqueda de la información verdaderamente útil requiere una experiencia que pocos ejecutivos tienen.

- Los diferentes tópicos que deben ser analizados tienen que ser entendidos con mayor rapidez cada vez para capitalizar la información antes que los competidores.

- Hay que balancear adecuadamente la carga entre la "*parálisis por análisis de información*" y las decisiones apresuradas con información no precisa que no se chequeo convenientemente.

Según Hirvensalo, Vaarnas y Hedin (2011), es importante subrayar los esfuerzos para la creación de un sistema de *MI* no pueden ser evaluados de forma aislada de los procesos empresariales a los que sirven. Es decir, sin un proceso de estrategia implementada sólidamente, será difícil para la

organización aprovechar al máximo las prestaciones de apoyo del sistema de *MI*. Por lo tanto, es recomendable prestar atención no solo a los reportes de inteligencia que generará el sistema, sino también a la forma en que serán utilizados en la toma de decisiones.

Hay muchas maneras en que las empresas llevan a cabo el proceso de *MI*. Sin embargo, los elementos básicos suelen ser los mismos para muchas empresas: exploración ambiental, formulación estratégica, implementación de la estrategia y evaluación y control de los resultados logrados.

Figura 3: Elementos básicos del proceso MI

Fuente: Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011, p.158..

En las etapas iniciales del desarrollo de un programa de inteligencia de negocios o de *marketing*, el grupo de ejecutivos asignados al proyecto seguramente será limitado y es probable que el número de informes que pueda entregar también sea escaso. Asimismo, es muy probable que los entregables del sistema no sean los óptimos y que no estén disponibles en los momentos oportunos.

Organizar la recolección de información de fuentes secundarias o primarias puede requerir de un *expertise* que la empresa no posee y su procesamiento puede demandar un tiempo que los ejecutivos no puedan disponer. Consecuentemente, los informes y sus presentaciones adolecerán de la profundidad necesaria para contribuir a la toma de decisiones.

El desarrollo de un proyecto de *marketing intelligence* sigue la metodología de gestión de un proyecto típico y se debe considerar su evaluación de acuerdo a los parámetros de presupuesto, tiempo y alcance. Estas tres restricciones a menudo compiten entre sí: en una tarea de inteligencia típica, el aumento de alcance requiere un aumento del tiempo y un aumento del presupuesto; una restricción importante de tiempo probablemente significa el aumento del presupuesto; por último, un presupuesto limitado significa que el alcance será limitado y que el tiempo de desarrollo del proyecto será acotado.

La asignación de tiempo y presupuesto del proyecto de inteligencia de mercado puede ajustarse de acuerdo a la capacidad del equipo para avanzar en el desarrollo en cada etapa y la velocidad para dar respuesta a las necesidades de información de los usuarios. Muchas veces, los equipos son capaces de integrar actividades como el análisis de información

primaria y secundaria en el mismo proceso o el estudio y la generación de reportes, lo cual acelera los tiempos y mejora el aprovechamiento del presupuesto.

Los tiempos de desarrollo pueden ser optimizados o reducidos mediante la adición de recursos extras, ya sean internos o externos para favorecer el avance en aquellos procesos que más lo necesitan o para lograr resultados de mayor calidad. Estas inversiones adicionales también pueden aplicarse a cubrir demandas de departamentos en donde los usuarios o las necesidades que deben atenderse de manera cotidiana son numerosos.

En otros casos, también debe considerarse la adición de flexibilidad a través de arreglos temporales para la resolución de casos puntuales. Esto se está convirtiendo en una demanda cada vez más común, ya que la profesión de inteligencia madura y la disponibilidad de recursos externalizados profesionales mejora a nivel mundial.

4.1.4 Mejora continua del proceso de MI

El *marketing intelligence* facilita al área comercial de la empresa una perspectiva de los clientes y del mercado que ayuda a medir objetivamente los resultados de las acciones de *marketing*. Con resultados más concretos, consecuencia de la aplicación de metodologías de análisis cuantitativos, se puede anticipar el comportamiento de los clientes para reducir incertidumbre y lograr una comprensión más acertada del impacto de las decisiones de *marketing*.

Si bien en muchos círculos empresarios se la considera una herramienta relativamente nueva, está claro que actualmente el *marketing intelligence* ya está en todas partes. Cada día se recogen una cantidad inconmensurable de datos que pueden ser analizados para comprender mejor el comportamiento de los consumidores en cualquier lugar del mundo. Esto abre un espectro de oportunidades que están próximas a ser descubiertas y que pueden desarrollarse por ahora indefinidamente.

La oferta actual de aplicaciones de *marketing intelligence* es muy amplia en el ámbito empresarial y avanza vertiginosamente al ritmo de las nuevas tecnologías. Sin embargo, la adopción en la empresa (sobre todo, las pyme) de este tipo de tecnología requiere un proceso de adaptación progresivo y continuado en el que los expertos en *marketing* empiecen a trabajar la información de manera más analítica y global.

La madurez del proceso de inteligencia de negocios puede ser visualizado en una empresa a través de la normalización de sus procedimientos y del involucramiento de sus ejecutivos en su gestión. Un proceso de inteligencia madura no tiene eslabones débiles gracias a que la asignación de recursos es uniforme para garantizar los resultados. Esto suele ser consecuencia de un aprendizaje realizado a partir de la experiencia de ensayo-error en la implementación del proyecto.

Figura 4: Ciclo de inteligencia de negocios.

Fuente: Hedin, H., 2011, p.80.

Como puede visualizarse en la figura, un proceso ágil de *marketing intelligence* tiene que considerar una definición eficiente de las etapas que deberán sucederse para la generación del conocimiento. A la vez, la retroalimentación continua del proceso es clave para que las necesidades de información puedan evolucionar como consecuencia de los aprendizajes logrados por la experiencia. Una organización que gestiona su negocio a través de un sistema de inteligencia de mercados involucra a todos sus departamentos en la generación de información para que las decisiones de *marketing* sean más efectivas. Entender la gestión de *marketing* como un proceso que tiene tres dimensiones: análisis, acción y cultura (Lambin, 1995) nos proyecta hacia una concepción más completa del *marketing intelligence*. Cuando todas las áreas de la organización están involucradas en la gestión del cliente, la empresa se embebe de una cultura de *marketing* que asegura la mejora continua en los procesos de *marketing intelligence*.

Algunos de los aprendizajes más comunes en estos procesos son:

- La mejora en el proceso de definición de necesidades de información como consecuencia de la utilización de los resultados por parte de los tomadores de decisiones. Con el análisis de los *outputs* es más sencillo entender cuáles especificaciones no fueron definidas con precisión.

- El trabajo en equipo entre especialistas en información y analistas (si se han separado las funciones) puede mejorar sustancialmente gracias al entendimiento entre las partes. Con el tiempo, la experiencia mostrará cómo cada una de las fases debería disponer de recursos para los mejores resultados.

- Para que un proceso de inteligencia de mercados sea eficaz, la comunicación entre los diferentes niveles (decisiones y generadores de información) debe ser fluida, continua y en ambos sentidos.

- El *marketing intelligence* no es solo para el área Comercial y de *Marketing*. Producción, Finanzas, Logística, Recursos Humanos son áreas de la empresa que deben estar integradas para ofrecer al mercado una oferta acorde a las expectativas de los clientes: cultura de *marketing*.

- Una buena manera de lograr una vinculación más concreta entre los usuarios de la información y los ejecutivos de *marketing intelligence* es generar acuerdos de servicio bien específicos. Esto ayuda a dar claridad sobre las expectativas de calidad y oportunidad de la información que se proveerá.

En síntesis, las empresas deben invertir en la generación de conocimiento colectivo sobre su entorno de negocios para aprovechar las oportunidades para el crecimiento y desarrollo que el mercado ofrece.

La implementación exitosa de un proyecto de *marketing intelligence* tiene tres beneficios bien concretos:

- Permite mejores decisiones y más rápidas.
- Genera el ahorro de costos y de tiempos.
- Favorece el aprendizaje organizacional y la generación de nuevas ideas.

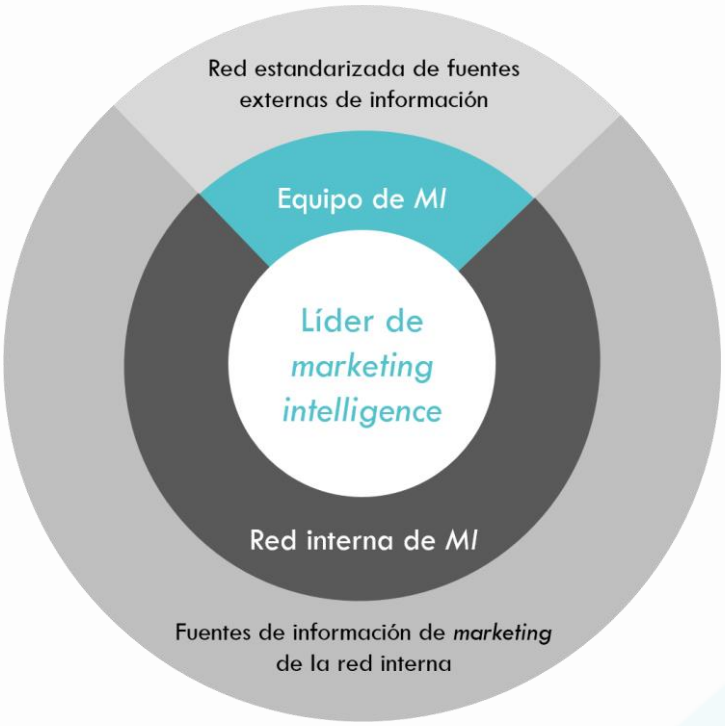
4.2 USUSARIOS CLAVE DE MI

Un sistema de *marketing intelligence* tiene como objetivo proveer a ejecutivos y directores de *marketing* información oportuna y confiable.

En todo proyecto de inteligencia de negocios, designar a alguien como el propietario de la actividad es el punto de partida para introducir la concepción de una organización de inteligencia (Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011). Cuando hablamos de organización de inteligencia de mercados, nos referimos a las personas y los recursos de información que hacen que el proceso de inteligencia suceda. Este responsable de *marketing intelligence* seguramente necesitará un equipo de colaboradores analistas, acceso a fuentes de información y una red interna para apoyar su trabajo.

La figura del propietario o líder de *marketing intelligence* es clave para el desarrollo del proyecto, pero no debemos perder de vista el verdadero objetivo que un sistema de inteligencia de negocios tiene: proveer información a ejecutivos y directivos de *marketing* para mejorar las decisiones de mercado.

Figura 5: Organización de Marketing Intelligence.



Fuente: Hedin, H., 2011, p.116.

Disponer de informes de mercado oportunos y fiables ayuda a comprender mejor el comportamiento del cliente, enteder los escenarios competitivos, identificar las opciones estratégicas para el negocio, reconocer los segmentos alternativos para el negocio, entender las fuentes de ventaja competitiva y a desarrollar acciones de *marketing* minimizando las posibilidades de fracaso.

Sin embargo, una empresa necesita entre uno y tres años para asegurar que el sistema de *MI* contribuye de manera eficiente a la inteligencia del negocio (Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011). Su instalación significa para la empresa un cambio en la manera de hacer las cosas y un aprendizaje respeto de las posibilidades que ofrece la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

En el desarrollo de esta unidad, recorreremos las principales cuestiones que deben ser analizadas para el planeamiento de un sistema de *marketing intelligence*, sus principales usuarios y las posibilidades que su utilización genera en la mejora de productos para el mercado.

4.2.1 Planeamiento estratégico

Administrar un proceso de *MI* y llevar adelante su funcionamiento generalmente involucra a las mismas personas. No obstante, la manera en que los roles y responsabilidades del proceso de diseño e implementación se van a repartir tiene que ver generalmente con algunos factores como:

- El tamaño de la compañía.
- El tipo de industria en el que esté.
- La ubicación geográfica.
- El grado de centralización o descentralización deseado para *MI*.
- Las intenciones que se tengan para tercerizar el trabajo.
- El presupuesto asignado al trabajo de inteligencia.

Una vez que se ha definido la organización del sistema de inteligencia, la amplitud del proyecto debería estar establecida como objetivo y el presupuesto para el desarrollo aprobado para la ejecución.

En cuanto al liderazgo del proyecto, si el objetivo principal del sistema de inteligencia es servir a la toma de decisiones estratégicas, es lógico que el responsable del planeamiento lo ejerza; en tanto que, si el objetivo es más táctico (soporte de la gestión de ventas o comunicación), probablemente el ejecutivo de línea de la función sería la persona indicada. La determinación

del destino principal de la actividad de inteligencia en términos de beneficios es clave para definir el líder y asegurar la supervivencia del proyecto, sobre todo en los momentos iniciales. Lógicamente, mientras más jerarquía tenga el líder dentro de la organización, es probable que más atención se le preste (al menos inicialmente) al proyecto. Si se trata de un ejecutivo de rango medio, el esfuerzo por integrar el sistema a la compañía deberá ser mayor.

El equipo de *MI* tiene la función primordial de entender las necesidades de información de los futuros usuarios de los reportes. El diseño de los *outputs* del sistema dependerá de cuanta claridad se haya logrado en este proceso para determinar las expectativas de los destinatarios. Sin embargo, también deben realizar otras actividades como asistir y entrenar a los usuarios en el uso del sistema, mantener activa la red interna de *MI*, administrar la producción interna de información de fuentes externas y las herramientas de gestión de los datos del *MI*. Es bastante común que las personas que trabajan en estos equipos sean empleados *full-time* altamente enfocados a atender las necesidades de información de la empresa. Para la determinación de la cantidad de analistas que integrarán el equipo, es fundamental proyectar el trabajo que será necesario realizar para conseguir los objetivos que se han propuesto.

También existe la posibilidad de tercerizar la provisión de información externa del sistema de *MI*. Esto funciona muy bien cuando la empresa no quiere incrementar su estructura o quiere concentrar su atención en su saber-hacer central y reducir los costos de estas funciones accesorios. Esto suele tener muy buenos resultados en las etapas iniciales del proceso de desarrollo de la inteligencia del negocio. Las opciones de tercerización pueden ser empresas encargadas de realizar investigaciones para problemas específicos o servicios de contenidos estandarizados de utilidad para la toma de decisiones del negocio. Hoy en día, es bastante habitual que el sistema de *MI* combine un diseño que incluya un equipo de personas *full-time* interno y la contratación de reportes de contenido especializado. Para asegurar el normal funcionamiento debe controlarse que se logre una efectiva interconexión de las herramientas o reportes, tanto en la calidad de los datos que provean como en los tiempos en que la información estará disponible para integrar el tablero de inteligencia de mercado de la compañía.

Como sugerencia final, debe considerarse que ningún trabajo de inteligencia de negocios debe ser tercerizado hasta que el equipo interno de *MI* no esté preparado para controlar el proceso, lo cual implica precisar las necesidades de información, ofrecer asistencia y guía, determinar los puntos de control del servicio, definir los entregables esperados y realizar las devoluciones en términos de satisfacción del proceso.

La red interna de *MI* debe basarse en la estructura de sistemas actual de la empresa. En este punto, es bien importante una evaluación a consciencia de la capacidad de la plataforma de registro de datos para la generación de reportes eficaces para atender las necesidades de información de MI. Adicionalmente, esta red debería incluir los expertos internos que pueden aportar ideas y conocimientos para el desarrollo del negocio. Inclusive, se podrían formar sub-equipos para el tratamiento de temas específicos como estudio de competidores, análisis de las características o potencial de crecimiento de un segmento, desarrollo de tecnología estratégica para el negocio, etcétera.

Finalmente, es importante considerar que un sistema de *MI* no funciona aislado de la organización y logra sus máximos resultados sobre la base de una muy entrelazada red de trabajo con enfoque estratégico del negocio.

Algunos aspectos que pueden ayudar a lograr una exitosa implementación de un sistema de MI se mencionan a continuación (Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011):

- Para promover el programa, el ejecutivo responsable debe ser una persona altamente capacitada, motivada y con gran capacidad de persuasión. Además, debería tener experiencia comprobable en la conducción de equipos de trabajo interconectados.

- Los reportes del programa de inteligencia deben incluir la colaboración de los expertos internos desde el principio. Sus comentarios sobre los temas analizados en los informes son relevantes para afirmar los hallazgos encontrados. Asimismo, animar a la gente a compartir sus puntos de vista a través de herramientas de colaboración de tecnologías de información si bien puede requerir un mayor esfuerzo, puede ser de mucha utilidad para la generación del conocimiento.

- Combinar la presentación de los informes con memos internos que informen sobre los beneficios que se logran con la implementación de un sistema de MI suele alentar a otros ejecutivos a participar activamente.

- Aprender sobre las opciones disponibles en el mercado de los servicios de inteligencia de negocios y las posibles asociaciones externas puede ayudar a un desarrollo selectivo de la red de inteligencia. Esto generará ventajas adicionales, como la consideración de nuevos puntos de vista externos a la empresa y la aplicación de recursos adicionales no propios que pueden mejorar aún más las capacidades del programa de inteligencia.

- Por último, la creación de redes con empresas de diferentes industrias puede abrir un marco de aprendizaje consolidado aprovechando la experiencia de otros ejecutivos que han enfrentado retos similares en otros negocios que pueden extrapolarse al nuestro.

4.2.2 Marketing, ventas y cuentas

Entender el comportamiento del cliente y las expectativas de producto/servicio son cuestiones claves en el desarrollo de una gestión de *marketing* eficaz. Los consumidores acumulan información que se genera como consecuencia de su experiencia de consumo y que determina sus criterios de preferencia de marca. Una oferta tiene más chances de ser elegida en el mercado en tanto y en cuanto se ajuste a las demandas de los clientes.

Antes siquiera de poder desarrollar una propuesta única de ventas interesante para el mercado, una empresa precisa gran cantidad de información de sus clientes y competidores. El diseño de la oferta debe ser apoyado por una clara comprensión del tamaño esperable del mercado, sus preferencias y las tendencias de comportamiento predominantes.

Los intereses de los funcionarios de *marketing* y comerciales pueden diferir dependiendo de las actividades específicas que cada uno desarrollen y las decisiones que tengan que tomar.

Figura 6: Necesidades de Información en el proceso de marketing

Directores de investigación y desarrollo	Gerentes de producto
• Mejor comprensión de las tendencias del mercado. • Alertas tempranas sobre nuevas tecnologías o innovaciones que cambiarán la industria. • Identificación de redes de potenciales socios en el entorno operativo del negocio. • Información objetiva sobre la viabilidad de las innovaciones y tecnologías para el desarrollo de productos existentes	• Mejor comprensión de las necesidades del cliente y de sus preferencias para desarrollos futuros. • Una mejor comprensión de las ofertas competitivas del mercado y sus posibles desarrollos futuros. • Planificación y desarrollo estratégico de la cartera de productos para mejorar la calidad. • Mejor posicionamiento, especificaciones de producto y niveles de precios para el lanzamiento de productos

Fuente: Hedin, H., 2011, p.116.

Con el fin de llevar a cabo una planificación y gestión de *marketing* eficaz, las empresas necesitan un apoyo sistemático MI. La comprensión de los segmentos de clientes existentes y potenciales, la competencia y sus características es vital para el desarrollo de estrategias de *marketing* y ventas sostenibles. Además, la investigación de mercado para la detección anticipada de segmentos de mercados es una necesidad en las empresas actuales, dada la aceleración competitiva. Entender con claridad las empresas que participan y la manera en que ofrecen sus productos a los clientes es básico para lograr un ingreso exitoso. Finalmente, el posicionamiento correcto de la marca para asegurar la diferenciación entre los consumidores es resultado del análisis de los medios disponibles y la efectividad para acercar un mensaje al segmento objetivo. Estas y muchas actividades de *marketing* que requieren decisiones estratégicas de los ejecutivos del área comercial pueden realizarse con mayor certeza gracias al conocimiento que aporta el MI.

El proceso de ventas es probablemente una de las zonas más concretas en las que MI puede apoyar directamente la generación de nuevos negocios (Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011). La identificación de los prospectos objetivo, el seguimiento de las evoluciones del mercado, la identificación de cambios en los comportamientos de los clientes y la forma de vender de los competidores (producto, canales, precios, etc.) son procesos en donde el *MI* puede contribuir a la generación de utilidades.

Finalmente, el *MI* también es clave en la gestión del cliente para facilitar una comprensión profunda de las necesidades, preferencias y criterios de decisión de marca, favoreciendo en el desarrollo y crecimiento de las ventas. Asimismo, la posibilidad de anticiparse a los cambios en los gustos y preferencias a través de la evaluación de la satisfacción de los clientes es otro ámbito muy interesante de la inteligencia de *marketing*.

Por último, dado que muchos de estos estudios tienen que ser repetidos en el tiempo, es común que se generen volúmenes significativos de datos de mercado que deben ser analizados. La evaluación continua de las condiciones del mercado demanda la configuración de sistemas que trabajen en ambas direcciones (Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011):

- Un enfoque *push* (búsqueda proactiva) que permita un monitoreo continuo de las señales del mercado.

- Otro de tipo *pull* (recopilación de datos) que aproveche las herramientas de TI para desarrollar contenido de inteligencia relacionada con los procesos del cliente.

4.2.3 Innovación y ciclo de vida del producto

Al igual que en otros procesos de *marketing*, la investigación y desarrollo de productos necesita del apoyo de los procesos de *marketing intelligence*. Convertir las ideas en productos vendibles requiere de respuestas a múltiples interrogantes, para lo cual es necesario disponer de información precisa.

Figura 7: Beneficios del MI en la innovación y management de producto

Planificación y gestión de *marketing* y ventas		
• Entender los segmentos actuales y potenciales del negocio. Sus características y competidores. • Identificar el tamaño actual del mercado, su potencial de crecimiento y las participaciones de mercado. • Evaluar la atractividad de los nuevos segmentos de mercado. • Entender las necesidades del mercado y sus preferencias. • Conocer los productos de los competidores, su organización de ventas, los planes de *marketing* y precios. • Monitorear las tendencias del mercado y entender su impacto en el negocio actual		
Comunicación	**Ventas**	**Gestión del cliente**
Posicionar los mensajes de la marca óptimamente Identificar y analizar los medios de comunicación disponibles Evaluar la visibilidad de la compañía en la prensa Realizar una evaluación de la marca y su posicionamiento	Identificar nuevos prospectos de ventas Realizar seguimiento de licitaciones públicas Identificación de cambios en los patrones de comportamiento de clientes Estudio profundo de la oferta de los competidores y las alternativas para vender en el mercado Información competitva de precios Información de financiación	Análisis profundo de los clientes claves del negocio Identificación de cambios de comportamiento en los clientes claves Evaluación de la satisfacción del cliente

Fuente: Hedin, H., 2011, p.190.

La efectividad de las inversiones para el lanzamiento de nuevos productos depende de las buenas decisiones que se tomen en entornos o situaciones que muchas veces son modelizadas porque no hay experiencia de la empresa en esos mercados.

En el caso concreto de la innovación y desarrollo de productos, los ejecutivos del área de inteligencia de *marketing* tienen que entender el proceso de innovación (idea, concepto, desarrollo, lanzamiento y evaluación) y el ciclo de vida del producto para poder ser capaces de servir con reportes apropiados de MI. En tanto los ejecutivos de innovación y desarrollo de productos necesitan entender cómo el MI puede ayudar a mejorar este proceso y hacer que la organización sea más innovadora (Hirvensalo, Vaarnas y Hedin, 2011).

La actividad de apoyo del *MI* al proceso de innovación y gestión del ciclo de producto no puede ser construida en función de las decisiones que deben ser tomadas solamente. Para que el proceso sea efectivo, debe prestar atención a la identificación continua de señales de las condiciones económicas externas que pueden desencadenar las ideas y así proveer material para analizar en las primeras etapas del proceso de ciclo de vida del producto.

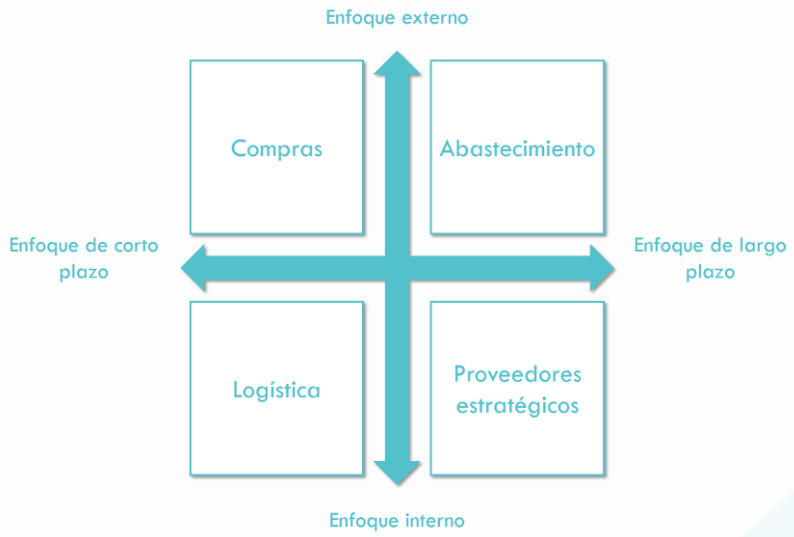
4.2.4 Cadena de suministro

Las múltiples facetas de la cadena de suministro y los diferentes enfoques estratégicos en su gestión hacen que el análisis de estos temas deba ser adecuado a las definiciones geográficas pertinentes. Para que se entiendan las diferencias, los americanos se refieren a la cadena de suministro como el proceso que facilita la compra de un producto por parte del cliente, en tanto los europeos acostumbran a utilizarlo para describir los procesos logísticos.

En general, cuando nos referimos a la cadena de suministro estamos involucrando varios procesos: gestión de proveedores, compras, abastecimiento y logística (que a su vez abarca almacenamiento, la gestión del inventario y las operaciones), todos los cuales se encuentran en diferentes etapas de la evolución en diferentes regiones del mundo y, por tanto, diferentes necesidades de inteligencia.

La función de la inteligencia de mercado en cada fase de la cadena de suministro varía, pero la cuestión es que cuanto mejor sea la información que provea *MI*, más eficiente será el proceso de suministro. Los reportes de *marketing intelligence* ayudan a la planificación estratégica mediante la combinación de un control permanente del proceso, una evaluación profunda de las necesidades y un enfoque proyectivo hacia la resolución de problemas.

Figura 8: Funciones de la cadena de suministro.



Fuente: Hedin, H., 2011, p. 205.

Bien enfocados, los esfuerzos para gestionar la cadena de suministro de una empresa pueden generar ahorros de costos que superarían cualquier dinero gastado en la creación de beneficios. De esta forma, cada función de la cadena de suministro puede lograr economías importantes apoyándose en el *marketing intelligence*:

- Compras: análisis de listas de proveedores por industria, estudio en profundidad de cada proveedor potencial, monitoreo continuo de la evolución de los proveedores actuales y potenciales, etcétera.

- Abastecimiento: calificación de los proveedores por confiabilidad y calidad de productos, seguimiento de su historial de trabajo, estudio de las mejores prácticas y *benchmarking*, etcétera.

- Proveedores estratégicos: informes de análisis de la cadena de valor, estudio de perfiles competitivos de las empresas que integran la cadena de valor, tamaño del mercado y pronóstico de aprovisionamiento, evolución de sus negocios en el tiempo, etcétera.

- Logística: perfiles de mercado y análisis de riesgo país para definir las localizaciones para los centros de distribución, análisis de escenarios para las decisiones de inventario, análisis macroeconómicos para determinar los precios de los productos y las curvas de demanda, monitoreo continuo de regulaciones legales en cada mercado, etcétera.

REFERENCIAS

Hedin, H., Hirvensalo, I., y Vaarnas, M., (2011). The Handbook of Market Intelligence: Understand, Compete and Grow in Global Markets. United Kingdom: Wisley.

Schein, E. (1985). Cultura organizacional y liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.

Kotler, P. (2001). Marketing. México: Prentice Hall.

Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*.

Miquilena, D; Paz, A. (2008). La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. Recuperado de http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/view/475/1170

Interface Me, (2009). "*After Action Review Toolkit*". Recuperado de https://farozenadar.wordpress.com/2009/03/17/after-action-review-toolkit/