

LA INTELIGENCIA COMERCIAL Y LAS MARCAS

Benito Cleres

Pocas palabras para contar algo de todos los días

En la sociedad actual y en sus mercados, todos los seres humanos se encuentran inmersos en un medio bombardeado permanentemente por estímulos comunicacionales.

La analogía informática a esta cuestión, sería la de una computadora a la que ingresan infinitos datos en una secuencia infinita, esto seguramente ocasionaría en dicho dispositivo electrónico, desbordado en su capacidad de procesamiento, lo que en la práctica se llama “tildarse”.

¿Cómo hace el hombre para que no le suceda lo mismo? Aquí llega en auxilio su capacidad natural de interponer entre esos estímulos y sus sensores, barreras que impidan su paso. Esas barreras son filtros selectivos preceptuales que solo dejan pasar la información que un proceso complejo estima que es la que resulta a sus intereses.

Dicho de otra manera el fenómeno perceptual es consecuencia de la asignación por parte del receptor de la información, de significados a los estímulos que llegan hasta él. Solo se produce esta asignación cuando su capacidad sensorial, dentro del denominado campo de exposición, es influenciada por él.

Para que ésto se produzca el proceso de autoselección deberá dar el consentimiento y si así ocurriere da comienzo el proceso de atención

Si este incentivo está en esta condición, se produce la atención, que hace que esta sensación resultante llegue al cerebro donde se procesa esa información.

Aquí interviene esta característica de los individuos llamada percepción selectiva, ya que sólo algunos estímulos producen atención y otros son desechados.

La razón de que unos superen estas barreras y otros no, está dada –en primer lugar– por el factor de estímulo, relacionado directamente con las características físicas del mismo, como el color, el tamaño, el contraste, el movimiento, etcétera.

Los factores de estímulo deben conciliar con otros que son propios de las personas: los factores individuales representados por las características de los individuos y que dependen de sus necesidades e intereses.

Cuando ambos concuerdan en la atención, se produce la interpretación, que es la fase donde se asignan significados a los estímulos, dependiendo de cada individuo, de la característica de los estímulos y del entorno donde se produce el fenómeno.

Ante esta situación, la interpretación pasa por una clasificación de los estímulos de acuerdo con categorías preexistentes, denominándose esta interpretación “cognoscitiva” a diferencia de la respuesta emocional al estímulo, que se denomina interpretación “afectiva”.

Tratando de aclarar un poco más este concepto, personas miembros del mismo grupo familiar, están sujetas a la influencia de factores transformadores del pensamiento, a partir de la tormenta de información recibida en forma permanente.

A cada instante, cada una de estas personas es influenciada por importantes volúmenes de información, que son percibidos de forma selectiva por la capacidad restringida del hombre.

Por lo tanto, distintos individuos, en un mismo instante y en un mismo ámbito geográfico, se verán influenciados por parte de esa información que, a priori, puede ser distinta para cada segmento, resultando que la parcialidad aleatoria de la información percibida por cada individuo, lo condicionará culturalmente de manera distinta.

La familia como sistema multicultural

Si se analiza a la familia como sistema y se pone bajo la lupa a cada uno de sus miembros se podría cuestionar cosas como:

Hábitos alimenticios, vestimenta, gustos en recreación y entretenimiento, apreciación musical, lengua, cosmovisión etc desde un enfoque comparativo se podrían encontrar diferencias como por ejemplo:

Varios hermanos separados por pocos años y conviviendo en una misma casa consumen alimentos distintos hasta el extremo de que alguno de ellos resulte vegetariano.

Es histórico que la ropa usada, pero en buenas condiciones era pasada de hermano en hermano y hasta de primo en primo con la intención de aprovecharla.

Decimos histórico, porque hoy es bastante común que cada hermano use ropa de moda distinta y rechaze por principio lo que antes fuera de uso común.

En una casa donde conviven integrantes de la familia, es regular que haya varios aparatos de televisión que de manera simultánea estarán encendidos en distintos canales con distintos espectadores a raíz de la variedad de sus elecciones a la hora de la recreación y el entretenimiento.

Es verificable en muchos casos que las distintas formas musicales tengan divergencia en las preferencias de los distintos sujetos miembros de la misma familia incluyendo posturas discriminatorias hacia otras.

Si se ingresara a un chat informático hoy fuertemente segmentado por edades se podría observar que el uso del lenguaje ha sufrido grandes cambios al extremo de poder arriesgar que la comunicación coloquial de esos grupos no es fácilmente compatible entre ellos y el ingreso de un adulto mayor a esos sitios lo pondría en condiciones de no poder interpretar rápidamente lo escrito.

Y ya al referirnos a la cosmovisión la visión histórica era que la religión se transmitía de generación en generación en el entorno familiar hoy esto no es tan así encontrando diferencias importantes, cuando no serias divergencias entre miembros de la misma familia.

Cuando se pretende encuadrar a un grupo de personas dentro de un mismo tipo de cultura es bastante razonable recurrir a la observación de las formas de vestimenta, verificar si sus hábitos alimenticios son similares, si su música y otras cuestiones recreativas son comunes a todos, si hablan la misma lengua y si adoran al mismo Dios, bajo estos parámetros si hay coincidencia se puede decir que comparten la misma cultura.

Se podría concluir que bajo este análisis la familia, célula básica de la estructura social, hoy tiene características multiculturales y pretender bajo estas circunstancias realizar análisis de consumo de los hogares resulta por lo pronto muy complejo cuando no imposible.

La información para la toma de decisiones

La toma de decisiones en marketing en cuanto a consumo se refiere, requerirá conocer las necesidades y deseos de quienes formarán parte del mercado meta, que bajo las circunstancias presentadas ofrece muchas dificultades y de manera análoga la construcción de una marca deberá tener en cuenta todo lo dicho junto con sus dificultades.

Ese conocimiento, históricamente se conseguía a partir de las investigaciones de mercado, las cuales si bien son herramientas necesarias son insuficientes a la hora de conseguir esa información de manera veraz y en los tiempos correspondientes.

Con respecto a este factor, el tiempo, se deberá agregar que la vorágine de los estímulos comunicacionales propone una dinámica que genera cambios permanentes en los distintos grupos, haciendo complejo el seguimiento de las demandas y sus preferencias, que en un marco inestable produce modificaciones permanentes en su conjunto y de manera asincrónica.

Es evidente la relevancia del tiempo como base de segmentación y su correlación en las modificaciones de las otras variables tradicionales como las geográficas, demográficas psicográficas, conductuales e inclusive las no tradicionales como la segmentación vincular incorporando el concepto de cambio cultural del consumidor.

Reconociendo lo complejo de la decisión estratégica de segmentación y su importancia como puntapié inicial de cualquier acción de marketing acompañada de las palabras de P. Kotler cuando en su decir afirmaba que es mucho más fácil salir a investigar cuales son las necesidades y deseos de la gente y proponer una oferta compatible con ella, que diseñar un producto o servicio una marca supuestamente excelente y luego salir a ver quien lo adopta. Se podrá avanzar entonces hacia el tema posicionamiento, segundo pilar del marketing estratégico y específicamente el posicionamiento marcario.

La Inteligencia Comercial el posicionamiento y el posicionamiento marcario

Después que viera la luz el libro Posicionamiento de la mano y con la letra de Al Ries y Jack Trout y se pudiera leer algo tan obvio, pero

genial en su simpleza, donde el segundo pilar del marketing que es el posicionamiento enfoca su definición ya no en el concepto general del mercado sino que hace hincapié en el lugar donde centrarse en él y encuentra en la mente del consumidor ese sitio, se ratifica la importancia de la marca como signo capaz de ingresar en esa mente.

Partiendo del concepto que una marca percibida simultáneamente por distintas personas pueden generar interpretaciones distintas en cada individuo y reconociendo en la definición anterior la importancia de la percepción en la construcción de esa imagen se podrá ratificar que la planificación del proceso de posicionamiento requerirá de una secuencia donde la inteligencia comercial participará de manera permanente para poder determinar cuales son los atributos esperados y ordenarlos de forma jerárquica y dinámica de manera de actualizar los cambios que pudieran producirse, ya que todo el sistema concordante con lo expresado es proclive a variar con el tiempo.

Bajo estas circunstancias es necesaria la vigilancia permanente del posicionamiento por medio de mecanismos dinámicos propios de la inteligencia comercial.

La Inteligencia Comercial y la forma de la Información

Reconocida la necesidad de disponer en la mesa del decididor de la información en el tiempo correspondiente, se puede decir que ese período entre el hecho ocurrido y la acción decisional debe ser nulo.

Esto implica trabajar en lo que se denomina en el ámbito tecnológico “tiempo real”.

No hay margen para un desfase que pueda generar un corrimiento que resultará en decisiones y luego acciones que puedan ser extemporáneas.

Con un agregado más, que hace a la metodología de la toma de información, que es la necesidad de que ella más que de manera puntual y en un acto muestral debería tener un formato continuo propio de modelos analógicos o con muestreos que posean períodos tales que permitan la observación de manera transparente sin intervalos.

Tratando de explicar de mejor manera se podría ejemplificar que si el fenómeno observado tiene variaciones importantes en el transcurso de un día de tratarse para trabajar con muestreos los intervalos de toma de información seguramente deberán ser por lo menos por horas, concluyendo que por ejemplo una toma diaria de esa información podrá incurrir en errores groseros.

Aclarada esta cuestión cabe plantear que la búsqueda de una respuesta requiere de la definición de la pregunta y esta cuestión es fundamental para evitar cometer uno de los errores más importantes de las investigaciones que es el yerro en la definición del problema.

Muchas veces la búsqueda se centra en los efectos visibles más que en las causas, cosa que entretiene, solapa y lleva la pesquisa por caminos equivocados.

La Inteligencia Comercial y la definición del problema

La mejor forma de definir un problema es transformarlo en una pregunta, ortodoxamente llamada “pregunta de la investigación”.

Transformar un objetivo en una pregunta colabora para evitar divergencias que podrían conducir el proceso por caminos equivocados.

Propuesta esa pregunta se debe ahora mensurar, desde lo general, que contribución hará la respuesta.

Entre otras cosas se puede esperar que la información que aporte la Inteligencia Comercial debería reducir la incertidumbre entendiendo por ello que el administrador difícilmente trabaje en un entorno de certeza, permanentemente toma decisiones bajo condiciones de incertidumbre dicho margen de incertidumbre debe reducirse para minimizar el error decisional.

También se espera que esa información sea susceptible de modificar la decisión, cosa que no siempre ocurre ya que luego de hallados los resultados son desoídos no influyendo en la acción.

Un ejercicio sería simular dos o tres escenarios y en base a ellos proponer las decisiones a tomar, si ellas son distintas la posibilidad que se cumpla con este segundo punto son mayores.

Y ya desde una visión más comercial la investigación debe justificar su costo, ya que al influenciar en la acción, los resultados económicos de la alternativa optada debe presentar una diferencia superadora cuantitativa con la anterior.

Resuelta esta etapa general la batería de preguntas más específicas a contestar podrían ser las siguientes:

¿Qué se quiere saber?

Relacionada con la pregunta de la investigación da claridad sobre los objetivos a alcanzar.

En principio es la llave del proceso ya que el universo de información es infinito, poder cuantificar ese infinito transformándolo en un campo acotado es el primer paso.

Muchas veces para definir el problema a investigar es necesaria otra investigación.

Por lo que tener las preguntas es el comienzo de las respuestas.

¿Para qué se lo quiere?

Verifica la necesidad de la investigación relacionándola con la acción que le sucede.

¿Vale la pena saberlo?

Se valoriza el probable hallazgo dando la razón a la investigación.

¿Qué se hará cuando se sepa?

Esta pregunta está relacionada con procesos de investigación que terminan en un archivo de esta forma se la incorpora a un proceso donde los datos son parte de un todo.

La Inteligencia Comercial y la metodología de la investigación

¿Quién Investiga?

La Inteligencia Comercial se instala en toda la organización esto implica desarrollar las habilidades de pesquisa en todos los miembros que

deberán estar en un alerta que deberá ser parte de los procedimientos reconociendo dos tipos de situaciones información general para todas las incumbencias e información específica que estará relacionada con el encuadre y rol de la persona.

¿Cuándo Investiga?

También aquí se reconocen dos tiempos, los específicos para el reporte de información preanunciada y los resultantes del estado de alerta que se corresponde con todas las oportunidades .

¿Cómo Investiga?

Se deberán incorporar metodologías que estructuren la toma de información como la forma de discernir entre lo valedero y lo que no revista peso.

La estructuración no deberá coartar las iniciativas que puedan generar hallazgos de importancia proponiendo dentro del método científico instancias de creatividad capaces de conseguir estos objetivos.

La Inteligencia Comercial decisiones sobre marcas y las fuentes

Resuelta las preguntas anteriores particularmente ¿Qué se quiere saber? Se puede pensar en ¿Dónde hallar esa información?

En principio la respuesta puede ser las fuentes de información.

En una primera división se las puede clasificar en fuentes de información primarias y secundarias. La información primaria es aquella que es obtenida de manera directa, de primera mano, contraponiéndola con las fuentes secundarias que poseen la información por resultar ser registros, bancos de datos, estadísticas, investigaciones anteriores, etc. a la que se acude con la condición de ratificar su veracidad.

Otro paso en la clasificación de las fuentes es la de dividir las en externas e internas y una tercera que siendo externas tengan como vínculo las internas.

También puede agregarse que las externas pueden ser privadas o públicas, nacionales o internacionales.

Para alcanzar las externas se dispone hoy de medios de comunicación como Internet que naturalmente permiten su búsqueda.

Pensando solamente en saber los antecedentes de una marca si existe o no en algún lugar del mundo, lo que demandaba horas de revisar registros hoy basta colocarla en un motor de búsqueda y en segundos disponer de información.

Sobre las internas es posible asegurar que en las organizaciones muchas veces existen los datos necesarios, lo que ocurre es que no se encuentran en el lugar y el tiempo correcto, en la práctica, en la mesa del decidor.

Para ello la solución es nuevamente la tecnología, mediante un medio de comunicación interno como Intranet.

Para reconocer la importancia de la inteligencia comercial sobre las decisiones en marcas se dejarán de lado las formas clásicas propias de las investigaciones de mercado que si bien son necesarias y se incluyen dentro de la inteligencia comercial pueden ser obtenidas en otras bibliografías

Se propone la oportunidad de mostrar la importancia de recurrir a las fuentes internas con información, que puede clasificarse como secundarias, ya que se encuentran en ella y otras que pueden clasificarse como primarias, en cuanto a metodología para la obtención específica.

Y particularmente dentro de la clasificación entre externas e internas, recurrir a la tercera opción, que es la obtención de información externa, pero haciéndolo con recursos ya existentes en la organización como son los recursos humanos internos tratados como clientes interos en otro capítulo del libro.

Para ello se propone el siguiente ejemplo simplificado:

Siguiendo la metodología propuesta

¿Qué se quiere saber?

Aspectos del posicionamiento de la marca utilizada actualmente por la organización.

¿Para qué se lo quiere?

Para incorporar dicha marca a un nuevo producto a lanzar

¿Vale la pena saberlo?

Es de vital importancia ya que entre otras cosas ahorraría tiempo y trabajo necesario para el desarrollo de una nueva marca.

¿Qué se hará cuando se sepa?

Si es negativa desarrollar otra marca.

Si es positiva la respuesta avanzar sobre otros objetivos de investigación no contemplados en ésta para aplicar la marca al producto.

¿Quién Investiga?

Proponemos un sistema de inteligencia comercial desarrollado como staff de la dirección general e instalada y distribuida en toda la organización.

Identificar quienes están en contacto con el mercado para priorizarlos como agentes de investigación.

Pueden ser ellos personal de contacto en los sistemas de atención como ser recepcionistas, telefonistas, porteros, personal de cobranzas, vendedores, etc.

¿Cuándo Investigar?

Se desarrollan en la primera oportunidad de manifestada la necesidad, y se implementan sistemas de seguimiento capaces de detectar cambios en la información obtenida, con señalización de corrimientos con estados de alerta de manera continua.

Este es el caso de crear el sistema mencionado.

¿Cómo Investiga?

Se propone estructurar dentro de la organización un modelo que consiga que los distintos sectores que se encuentran en contacto con el mercado, identifiquen las señales de valor que proporciona sobre la cuestión en estudio que es la marca particularmente para incluirlo en el producto a lanzar.

Estas señales de valor se deben transformar en información concreta.

Propuestos quienes tiene acceso a los datos y cuales son las señales de valor transformadas en información, generar una estructura que de manera sistemática la sondee en el mercado y la incorpore en el sistema, agregando dentro del concepto de creatividad la posibilidad de incorporar información no establecida formalmente pero reconocida por el agente de investigación como pasible de evaluación calificada de hallazgo no previsto.

Toda la información deberá ser conducida hacia el decididor replicada en el sector de inteligencia comercial para su supervisión.

Realizar la misma búsqueda por diversas vías en el mismo tiempo real para la constatación de su veracidad por medio de la triangulación.

Ejemplo de planificación y acción

Sobre la base anteriormente definida se puede plantear un ejemplo de planificación y acción como el siguiente:

- Proponer cuales son los atributos a considerar de acuerdo con las definiciones teóricas de posicionamiento establecidos en la creación de la marca y de los seguimientos realizados.
De ellos cuales serán los atributos más críticos que puedan poseer cuestiones que contradigan el objetivo propuesto.

Resultado: Listado de atributos marcarios ordenados jerárquicamente.

- Determinar quienes de los agentes en contacto con el mercado pueden ser capaces de albergar la información y quienes no teniéndola actualmente podrían conseguirla sin afectar sus funciones.

Resultado: Listado de clientes internos caracterizados como agentes de investigación y sus funciones relacionadas con los datos esperados mencionando si tiene esa información de manera corriente o deben buscarla.

- Definir el medio de transmisión de esa información

Resultado: Listado de medios, por ejemplo una plataforma informática instalada en una red interna, intranet.

- Generar una planilla de instrucción y de incorporación de datos incluyendo el momento y la periodicidad de la incorporación de información.

Resultado: Formulario informático alojado en la intranet de toma de información con instrucciones de uso donde se incluyen forma y oportunidad de la acción de sondeo.

Por ejemplo generar determinada pregunta a un cliente elegido de manera aleatoria por día en una ventana temporal

- Verificar la información
En esa misma ventana temporal otro agente de otro sector tomará la misma información.
El sistema generado incluirá ambas opciones para la constatación de su veracidad por medio de la triangulación.

Resultado: listado donde se presenta simultáneamente la información de los distintos agentes para su constatación.

- Descartar la información con sesgo.
De acuerdo con los criterios presentados se descarta lo que se considera no seguro.

Resultado: Archivo de información descartada por consideraciones de baja veracidad.

- Presentar la información en un formato visual que contenga parámetros de mínima y de máxima con señalización de alertas.

Resultado: Una presentación visual de información con señalización de superación de parámetros admisibles en el puesto de trabajo del decididor y de quienes deben compartir esa información.

- Desarrollar los mecanismos de seguimiento, auditoría y control por parte de inteligencia comercial.

Resultado: Replicamiento de la información en el puesto de auditoría y control para el seguimiento, respondiendo a programas dinámicos de mejora continua con instrucciones de acciones de tipo preventivas y correctivas.

Algunas cuestiones finales:

Se puede concluir recordando lo difícil de tomar decisiones en los tiempos que corren donde la célula básica de la sociedad, la familia posee características multiculturales y sus miembros cambian sus preferencias de manera frecuente, no fácilmente predecible y de manera asincrónica entre segmentos, proyectando estas cuestiones a la totalidad de los mercados.

Lo complejo de obtener esa información con modelos históricos de investigaciones de mercado, que generalmente alcanzan los datos a partir de procesos muy estáticos dilatados en el tiempo.

Que la importancia que revisten las marcas en los procesos de comercialización tratadas y sopesadas en los otros capítulos de este libro hace imprescindible la utilización de programas de este tipo.

Que para estar acorde con la velocidad de los cambios, de deben generar modelos de toma de información en tiempo real propios de la inteligencia comercial.

Que entre otras fuentes de información se encuentran las propias de la organización en sus clientes internos que poseen las características de ser de bajo costo y de accionamiento local e inmediato.

Que al involucrar a los recursos internos en las cuestiones de negocios se alcanzan además elementos motivadores y de involucramiento de dichas personas con los objetivos organizacionales.

Que como fin de este planteo se debería lograr que cada miembro de la organización se transforme en un investigador y en sentido recíproco que los programas de investigación comercial se derramen por toda la organización.

Que desde la generalización la organización debería responder a un concepto de observatorio de inteligencia comercial donde ningún miembro quede excluido.

Bibliografía

- *Aaker, David A.; Day, George S.: Investigación de mercados, McGraw-Hill, 1990*
- *Christian Gronroos, A service Quality Model and Its Marketing Implication, European Journal of Marketing 18, num. 14 (1984)*
- *Cleres Benito y otros: Inteligencia Comercial: Las claves del marketing actual. Editorial Norma, enero 2005*
- *Kotler Philip: Dirección de marketing, Editorial Pearson Educación, México 2000.*
- *Lambin, Jean Jaques: Marketing estratégico, 3ª ed., McGraw-Hill*
- *Mintzberg, Henry y Quinn, James: El proceso estratégico, Mejico, Editorial Prentice Hall, 2º Edición, 1991.*
- *Porter Michael E: Estrategias competitivas, Mejico, Editorial Cia. Edit. Continental S.A. 9na edición, 1988.*
- *Ries, Al y Trout, Jack, Posicionamiento, Ed. Mc. Graw Hill, España. 2000.*
- *Stern, J.: Comercialización, 1ª ed., Buenos Aires, Edición Facultad de Ciencias Económicas (UBA), agosto de 1996.*
- *Weaver Warren: Science and complexity, American Scientist, 1948.*

BENITO CLERES (Argentina)

Ingeniero. Docente de grado de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Sociales UBA. Docente de posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas UBA. Docente de posgrado Escuela de Negocios UNLP. Docente de posgrado Facultad de Ciencias Jurídicas UNLP. Profesor de posgrado Escuela de Economía y Negocios Internacionales. Univ. de Belgrano. Profesor de posgrado Universidad del Valle de Cochabamba y La Paz Bolivia. Profesor de posgrado de la Universidad Nacional de Guayaquil Ecuador. Consultor y Capacitador. Director de Consultoría y Capacitación para el Tercer Milenio. Autor de textos sobre Inteligencia Comercial, Marketing y Negocios.

✉ tercermilenioconsult@infovia.com.ar