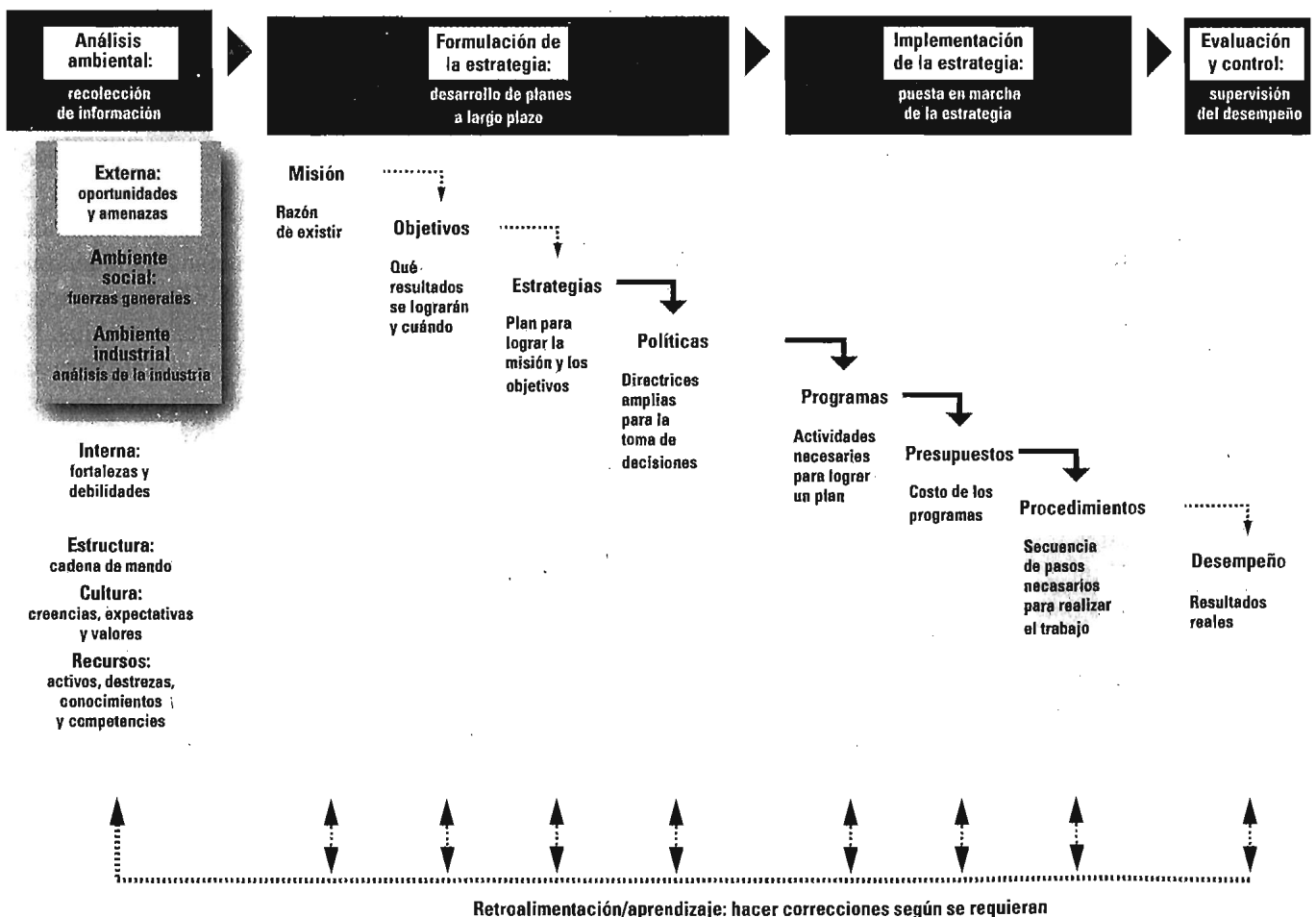


# CAPÍTULO 4

## Análisis ambiental y análisis industrial



## Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Reconocer los aspectos del ambiente de una organización que pueden influir en sus decisiones a largo plazo
- Identificar los aspectos del ambiente de una organización que, estratégicamente, son más importantes
- Llevar a cabo un análisis de la industria para entender las fuerzas competitivas que influyen en la intensidad de la rivalidad en una industria
- Entender la forma en que la madurez de la industria influye en las fuerzas competitivas que la afectan
- Clasificar las industrias internacionales con base en sus fuerzas de coordinación y sensibilidad local
- Elaborar mapas de grupos estratégicos para evaluar las posiciones competitivas de las empresas de una industria
- Identificar los factores de éxito clave y desarrollar una matriz industrial
- Usar información disponible públicamente para realizar inteligencia competitiva
- Saber cómo desarrollar un escenario industrial
- Construir una tabla EFAS que resuma los factores ambientales externos

**ROD SPRULES INVENTÓ JAVA-LOGS PARA APROVECHAR DOS TENDENCIAS AMBIENTALES ENTRECruzadas**, el interés creciente en el reciclaje y el crecimiento rápido de las cafeterías en todo Estados Unidos. El Java-Log es un leño para chimeneas hecho principalmente con posos de café reciclados. Es diferente a la leña tradicional en que al quemarse produce una flama más caliente y brillante, emite menos bióxido de carbono y se fabrica a partir de un producto de desperdicio. Sprules conoció primero la alta capacidad de generar calor de los posos de café mientras trabajaba en un traje térmico para su anterior patrón. Como las cafeterías aumentaban en popularidad, Sprules pensó en encontrar un uso a los posos de café que se producían diariamente en enormes cantidades en tiendas como Starbucks. Junto con su esposa, Joanne Johnson, y su socio de negocios, Marcel Sbroolini, Sprules formó Robustion Products, Inc., en St. Laurent, Québec, en el año 2000 para manufacturar y comercializar Java-Logs a través de Canadá. Sbroolini, un experimentado comerciante de productos de consumo, explicó la forma en que la empresa se expandió a Estados Unidos: “Apenas planeábamos vender en el Noreste de Estados Unidos, pero recibimos tanta publicidad que comenzamos a vender en todo el Noreste y Medio Oeste. Para diciembre de 2003, habíamos vendido la mayor parte de nuestra producción para la temporada”.<sup>1</sup>

Robustion Products es un ejemplo de una empresa emprendedora que aprovechó las tendencias ambientales para crear un nuevo producto exitoso. Sin embargo, un ambiente cambiante también puede perjudicar a una empresa. Muchas compañías pioneras han salido del negocio debido a su incapacidad para adaptarse al cambio ambiental o, aún peor, debido a su incapacidad para crear cambios. Por ejemplo, Baldwin Locomotiva, el fabricante principal de locomotoras de vapor, fue muy lento para realizar el cambio a locomotoras diesel. General Electric y General Motors dominaron rápidamente el negocio de este tipo de locomotoras. La empresa manufacturera dominante en tubos al vacío fue incapaz de hacer el cambio a los transistores y, por consiguiente, perdió ese mercado. Eastman Kodak, la empresa pionera y líder de mercado en fotografía con película química, lucha actualmente para realizar su transición a la tecnología digital más reciente. No obstante, la incapacidad para adaptarse es una cara de la moneda. El ejemplo de los Java-Logs muestra cómo un ambiente cambiante puede crear nuevas oportunidades al mismo tiempo que destruye las viejas. La lección es sencilla: para tener éxito con el paso del tiempo, una organización necesita adaptarse a su ambiente externo. Debe haber un encaje estratégico entre lo que el ambiente desea y lo que la corporación tiene que ofrecer, así como entre lo que la corporación necesita y lo que el ambiente puede proporcionar.

Las predicciones actuales señalan que el nivel de incertidumbre del ambiente de todas las organizaciones será todavía más incierto con cada año que pase. ¿Qué es la **incertidumbre del entorno**? Es el *grado de complejidad* más el *grado de cambio* que existe en el ambiente externo de una organización. En la medida en que se globalicen más mercados, el número de factores que una empresa debe tomar en cuenta en cualquier decisión crece de manera exponencial, así como la complejidad de los mismos. Con las nuevas tecnologías que se descubren cada año, los mercados cambian y los productos deben cambiar con ellos.

Por un lado, la incertidumbre del entorno es una amenaza para los administradores estratégicos porque dificulta su capacidad para desarrollar planes a largo plazo y tomar decisiones estratégicas que mantengan a la corporación en equilibrio con su ambiente externo. Por otro, la incertidumbre del entorno es una oportunidad porque crea un nuevo campo de participación en el que la creatividad y la innovación desempeñan un papel importante en las decisiones estratégicas.

## 4.1 Análisis ambiental

Antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El **análisis ambiental** es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades.<sup>2</sup>

### Identificación de variables ambientales externas

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales y de tareas de una corporación. El **ambiente social** incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que sí pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo. Estas fuerzas, que muestra la **figura 1.3**, son las siguientes:

- **Fuerzas económicas** que regulan el intercambio de materiales, dinero, energía e información.
- **Fuerzas tecnológicas** que generan inventos para solucionar problemas.
- **Fuerzas políticas y legales** que asignan poder y emiten leyes y regulaciones restrictivas y de protección.
- **Fuerzas socioculturales** que regulan los valores, las buenas costumbres y los hábitos de la sociedad.

El **ambiente de tareas** incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y que, a su vez, reciben la influencia de ésta. Esos factores son gobiernos, comunidades locales, proveedores, competidores, clientes, acreedores, empleados, sindicatos, grupos de interés especial y asociaciones comerciales. El ambiente de tareas de una corporación es comúnmente la industria en la que opera. El **análisis de la industria** (popularizado por Michael Porter) implica un examen minucioso de los factores clave que existen en el ambiente de tareas de una corporación. Tanto el ambiente social como el de tareas se deben vigilar para detectar factores estratégicos que puedan producir un efecto importante en el éxito o fracaso corporativo.

La investigación indica que los directores generales con un elevado desempeño dan distinta importancia al monitoreo análisis ambiental según el nivel de dinamismo que perciben en su ambiente externo. En ambientes dinámicos, los directores generales exitosos prestan más atención al ambiente de tareas, mientras que, en ambientes estables, se centran en las fuerzas presentes en el ambiente social.<sup>3</sup>

### Vigilancia del ambiente social

El número de posibles factores estratégicos en el ambiente social es muy elevado. Esta cifra se vuelve enorme cuando se llega a la conclusión que, generalmente, es posible representar a cada país del mundo por medio de su propia serie única de fuerzas sociales, algunas de las cuales son muy similares a las de países vecinos y algunas otras son muy diferentes.

Por ejemplo, aunque Corea y China se ubican en el área de la Cuenca del Pacífico con Tailandia, Taiwán y Hong Kong y comparten valores culturales similares, tienen enfoques muy diferentes sobre el papel de las empresas en la sociedad. Por lo general, en Corea y China (y en menor grado en Japón)

se cree que el papel de las empresas es principalmente contribuir al desarrollo nacional; sin embargo, en Hong Kong, Taiwán y Tailandia (y en menor grado en Filipinas, Indonesia, Singapur y Malasia), el papel de la empresa es sobre todo obtener utilidades para los accionistas.<sup>4</sup> Estas diferencias se traducen en regulaciones comerciales diferentes y un grado variable de dificultad en la **repatriación de beneficios** (la transferencia de beneficios desde una subsidiaria ubicada en el extranjero hasta las oficinas centrales de una corporación) de un grupo de países de la Cuenca del Pacífico a otro.

**Análisis de las tendencias sociales.** Como muestra la **tabla 4.1**, las grandes corporaciones clasifican en cuatro áreas al ambiente social de cualquier región geográfica y centran el monitoreo de cada área en las tendencias que tienen importancia corporativa. Obviamente, las tendencias existentes en cualquier área pueden ser muy importantes para las empresas de una industria, pero menos importantes para las de otras.

Las tendencias presentes en la parte *económica* del ambiente social producen un efecto evidente en la actividad empresarial. Por ejemplo, un aumento de las tasas de interés significa menos ventas de grandes aparatos electrodomésticos. ¿Por qué? Una tasa de interés al alza tiende a reflejarse en tasas hipotecarias más altas. Como éstas incrementan el costo de la compra de una casa, la demanda de casas nuevas y usadas tiende a caer. Debido a que la mayoría de los grandes aparatos electrodomésticos se venden cuando las personas se mudan de casa, una reducción de las ventas de casas se traduce rápidamente en una disminución de las ventas de refrigeradores, estufas y lavaplatos, así como en menos beneficios para todos en la industria de los aparatos electrodomésticos.

El desarrollo económico de China e India ejerce un efecto importante en el resto del mundo. En 2004, China se ha convertido en el cuarto productor industrial más grande del mundo después de Estados Unidos, Japón y Alemania. India, país en el que se gradúan más científicos, ingenieros y técnicos de habla inglesa que en todos los demás países en conjunto, se ha convertido en la ubicación principal para el *outsourcing* de servicios, software de cómputo y telecomunicaciones.<sup>5</sup>

Los cambios que ocurren en la parte *tecnológica* del ambiente social también producen un gran efecto en muchas industrias. Las mejoras en los microprocesadores de cómputo no sólo han conducido

**TABLA 4-1 ALGUNAS VARIABLES IMPORTANTES PRESENTES EN EL AMBIENTE SOCIAL**

Económicas	Tecnológicas	Políticas y legales	Socioculturales
Tendencias del PIB	Inversión gubernamental total en IyD	Regulaciones antimonopolio	Cambios en el estilo de vida
Tasas de interés	Inversión total de la industria en IyD	Leyes de protección ambiental	Expectativas de carrera
Oferta monetaria	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	Leyes fiscales	Activismo de consumidores
Tasas de inflación	Protección de patentes	Incentivos especiales	Tasa de formación de familias
Niveles de desempleo	Nuevos productos	Leyes de comercio exterior	Tasa de crecimiento de la población
Controles de salarios y precios	Nuevos desarrollos en la transferencia de tecnología del laboratorio al mercado	Actitudes hacia las empresas extranjeras	Distribución de la población por edades
Devaluación y revaluación	Mejoras de la productividad a través de la automatización	Leyes de contratación y promoción	Movimientos regionales de la población
Disponibilidad y costo de la energía	Disponibilidad de internet	Estabilidad gubernamental	Esperanzas de vida
Ingreso disponible y discrecional	Infraestructura de telecomunicaciones	Regulación del <i>outsourcing</i>	Tasas de natalidad
Mercados de divisas	Actividad de hackers informáticos	Explotación de negocios en el extranjero	Planes de pensión
			Atención médica
			Nivel educativo

al uso difundido de computadoras en el hogar, sino también a un mejor rendimiento de los motores de los automóviles en cuanto a economía de energía y gasolinas por medio del uso de microprocesadores para vigilar la inyección de combustible. La tecnología digital permite que películas y música estén disponibles instantáneamente a través de internet o servicios de cable, aunque esto también significa una disminución de los ingresos de las tiendas de renta de videos, como Blockbuster, y las tiendas de CD, como Tower Records. Los virus informáticos desarrollados por hackers causan estragos en los sistemas de información de las corporaciones a nivel mundial. Los investigadores de la Universidad George Washington han identificado varios desarrollos tecnológicos innovadores que ya están produciendo un efecto significativo en muchas industrias:

- **Dispositivos de información portátiles y conexión de redes electrónicas:** la mayoría de la población de los países industrializados pronto usará una combinación del poder de cómputo de las computadoras personales, la conexión de redes de internet, las imágenes de televisión y la conveniencia del teléfono para hacer llamadas telefónicas, enviar correos electrónicos y transmitir documentos, así como otros datos. Incluso ahora, los hogares, los automóviles y las oficinas se conectan (por medio de cables y de manera inalámbrica) a redes inteligentes que interactúan entre sí. La tradicional computadora personal de escritorio podría unirse pronto a la máquina de escribir manual como una curiosidad histórica.
- **Celdas de combustible y fuentes de energía alternativas:** el uso de la energía eólica, geotérmica, hidroeléctrica, solar, de biomasa y otras fuentes alternativas de energía debe aumentar del nivel actual de 10% a alrededor de 30% para 2010. Usadas alguna vez exclusivamente para lanzar cohetes espaciales, las celdas de combustible ofrecen la posibilidad de generar energía eléctrica no contaminante. Las celdas de combustible combinan químicamente hidrógeno y oxígeno para producir electricidad, cuyo subproducto es agua. Aunque se requerirán varios años para que las celdas de combustible reemplacen a los motores a gas y a las grandes plantas eléctricas, actualmente esta tecnología proporciona una fuente de energía alterna para grandes edificios.
- **Agricultura de precisión:** el manejo computarizado de los cultivos para ajustarlos a las variaciones de las características del suelo hará que la agricultura sea más eficiente. Los vendedores de equipo agrícola, como Case y John Deere, agregan este equipo a tractores por 6000 dólares adicionales aproximadamente. El equipo permite a los agricultores reducir sus costos, aumentar sus cosechas y reducir el impacto ambiental. El viejo sistema de agricultura reducida de baja tecnología es cada día menos viable en la medida en que las grandes granjas corporativas aumentan sus cosechas en tierras de cultivo limitadas para una población creciente.
- **Asistentes personales virtuales:** programas de cómputo muy inteligentes que supervisan correos electrónicos, faxes y llamadas telefónicas tomarán el control de tareas rutinarias, como escribir una carta, recuperar un archivo, hacer una llamada telefónica o seleccionar solicitudes. Al actuar como una secretaria, el asistente virtual de una persona podrá sustituirla en reuniones o en la realización de acciones rutinarias.
- **Organismos modificados genéticamente:** la convergencia de la biotecnología y la agricultura crea un nuevo campo en las ciencias de la vida. Las semillas de las plantas se pueden modificar genéticamente para producir más vitaminas necesarias o para que sean menos atractivas a las plagas y más capaces de sobrevivir. Los animales (entre ellos las personas) podrían ser modificados de manera similar en busca de características deseables y eliminar deficiencias y enfermedades genéticas.
- **Robots móviles inteligentes:** el desarrollo de robots ha estado limitado por la falta de dispositivos sensoriales y complejos sistemas de inteligencia artificial. Las mejoras en esta área significan que se crearán robots para efectuar trabajos fabriles más complejos, enviar mensajes, realizar quehaceres domésticos y ayudar a personas con capacidades diferentes.<sup>6</sup>

Las tendencias presentes en la parte *política y legal* del ambiente social producen un efecto significativo no sólo en el nivel de competencia en una industria, sino también en las estrategias que podrían ser exitosas.<sup>7</sup> Por ejemplo, los periodos de vigilancia estricta del cumplimiento de las leyes antimonopolio estadounidenses afectan directamente la estrategia corporativa de crecimiento. En razón de que las grandes empresas encuentran más dificultades para adquirir otra empresa en la misma industria o en una relacionada, comúnmente tienden a diversificarse en industrias no relacionadas.<sup>8</sup> Los elevados

TABLA 4-2 GENERACIONES ESTADOUNIDENSES ACTUALES

Generación	Nacimiento	Edad en 2005	Número
Generación de la Segunda Guerra Mundial/Generación silenciosa	1932-1945	60-73	32 millones
Baby boomers	1946-1964	41-59	77 millones
Generación X	1965-1977	28-40	45 millones
Generación Y	1978-1994	11-27	70 millones

Fuente: desarrollada a partir de datos presentados en D. Parkinson, *Voices of Experience: Mature Workers in the Future Workforce* (Nueva York: The Conference Board, 2002), pág. 19.

niveles de impuestos y las leyes laborales restrictivas de los países de Europa Occidental estimulan a las empresas a buscar mejores ubicaciones en otros sitios. Por ejemplo, la semana laboral obligatoria de 35 horas en Francia ha obligado a empresas como Robert Bosch, un fabricante alemán de partes para automóviles, a considerar el traslado de su planta de manufactura a lugares de costo bajo en Europa Oriental.<sup>9</sup>

Las tendencias demográficas forman parte del aspecto *sociocultural* del ambiente social. El crecimiento demográfico de la población estadounidense ocasionado por la explosión demográfica en la década de los cincuenta sigue afectando la demanda de mercado en muchas industrias. Este grupo de 77 millones de personas que están en sus 40 y 50 años es el grupo de edad más grande de todos los países desarrollados, sobre todo de Europa (vea la **tabla 4.2**). Aunque la edad promedio en Estados Unidos aumentará de 35 años en 2000 a 40 años para 2050, aumentará de 40 a 47 años durante el mismo periodo en Alemania y hasta 50 años en Italia en 2025, una fecha mas cercana.<sup>10</sup> Con una tasa de natalidad baja, se espera que la población de Japón disminuya de 127.6 millones en 2004 a aproximadamente 100 millones para 2050.<sup>11</sup> Las empresas que ven hacia el futuro pueden encontrar muchas oportunidades para ofrecer productos y servicios al número creciente de personas mayores adineradas, definidas como aquellas que rebasan los 50 años y tienen dinero para gastar.<sup>12</sup> Estas personas tienden a comprar vehículos recreativos (VR), tomar cruceros oceánicos y disfrutar deportes recreativos, como paseos en bote, pesca y boliche, además de requerir servicios financieros y atención médica. La previsión de las necesidades de medicamentos de prescripción para personas mayores es una razón por la que Walgreen Company abre una nueva farmacia en una esquina cada 19 horas.<sup>13</sup>

Esta tendencia puede significar un incremento de las ventas de empresas como Winnebago (VR), Carnival Cruise Lines y Brunswick (equipo deportivo), entre otras. Por ejemplo, la industria estadounidense de casas rodantes vendió más unidades en 2004 que en cualquier otro año desde 1978.<sup>14</sup> Para atraer a clientes mayores, los vendedores deberán colocar asientos en sus tiendas grandes para que los compradores de edad puedan descansar. Los sanitarios necesitan ser más accesibles. Los letreros deben ser más grandes. Los restaurantes deben aumentar la iluminación para que las personas puedan leer sus menús. Los aparatos electrodomésticos necesitan controles más grandes y sencillos. Los automóviles requieren puertas más grandes y asientos más cómodos. Zimmer Holdings, un fabricante innovador de prótesis ortopédicas, espera que su mercado crezca rápidamente en los próximos 20 años. Según J. Raymond Elliot, presidente y director general de Zimmer, "son simples matemáticas. Nuestros mejores años aún están por venir".<sup>15</sup>

En Estados Unidos, ocho tendencias socioculturales actuales están transformando a Norteamérica y al resto del mundo:

1. **Aumento de la conciencia ambiental:** poco a poco, el reciclaje y la conservación se han convertido en algo más que lemas. Por ejemplo, Busch Gardens eliminó el uso de bandejas de poliestireno desechables para lavar y reutilizar sus bandejas de plástico.
2. **Conciencia creciente en la salud:** el interés en la salud personal estimula la tendencia hacia el acondicionamiento físico y un estilo de vida más sano. Como consecuencia, el crecimiento de las

- ventas disminuye en los restaurantes de comida rápida de “hamburguesas y papas fritas”, como McDonald’s. Los cambios en los gustos del público, que dejaron de lado los alimentos procesados repletos de azúcar, obligaron a Interstate Bakeries, fabricante de los Twinkies y Pan Wonder, a declararse en quiebra en 2004. La Unión Europea prohibió la importación de granos genéticamente alterados (*Frankenfood*) debido a posibles efectos adversos. La diseminación del SIDA en más de 40 millones de personas de todo el mundo impulsa aún más el movimiento en favor de la salud.
3. **Expansión del mercado de adultos mayores:** en la medida en que aumenten en número, las personas mayores de 55 años se convertirán en un mercado aún más importante. Algunas empresas ya están segmentando la población de adultos mayores en mayores jóvenes, mayores y ancianos, pues han descubierto que cada segmento tiene una serie distinta de actitudes e intereses. El deseo de compañía de las personas con hijos grandes hace que la industria del cuidado de mascotas crezca 4.5% anualmente y se espera que llegue a 36 000 millones de dólares en Estados Unidos para 2007.<sup>16</sup>
  4. **Efecto del auge de la generación Y:** nacidos entre 1978 y 1994 de las generaciones de baby boomers y X, este grupo es casi tan grande como la generación de baby boomers. En 1957, el año pico del auge de la posguerra, nacieron 4.3 millones de niños. En 1990, hubo 4.2 millones de nacimientos en el año pico de la Generación Y. Para el año 2000, esta generación atestaba las escuelas de educación básica y media e ingresaba a las universidades en números que no se habían visto desde la generación de los baby boomers. Ahora en la adolescencia e inicio de los 20 años, este grupo espera producir un fuerte efecto en productos y servicios futuros.
  5. **Disminución del mercado masivo:** los nichos de mercado están definiendo el ambiente de los comerciantes. Las personas desean productos y servicios que se adapten más a sus necesidades personales. Por ejemplo, las líneas de productos cosméticos *All Skin*, de Estée Lauder, y *Shades of You*, de Maybelline, están fabricadas específicamente para mujeres afroamericanas. La “personalización masiva”, es decir, la fabricación y el marketing de productos adaptados a las necesidades de una persona (por ejemplo, computadoras Dell y Gateway), está reemplazando la producción y el marketing masivos del mismo producto en algunos mercados. Sólo 10% de las 6 200 revistas vendidas en Estados Unidos en 2004 estaba dirigido al mercado masivo, por debajo del 30% de la década de los setenta.<sup>17</sup>
  6. **Cambio de ritmo de vida y ubicación:** la comunicación instantánea a través de correo electrónico, teléfonos celulares y correo nocturno mejora la eficiencia, pero también aumenta la presión en las personas. La fusión de las computadoras personales con las industrias de comunicación y entretenimiento a través de líneas telefónicas, satélites y televisión por cable aumenta las opciones de los consumidores y permite a los trabajadores salir de las áreas urbanas superpobladas para vivir en pueblos pequeños y trabajar a distancia por medio de computadoras personales y módems.
  7. **Cambio en la composición familiar:** las familias encabezadas por una persona soltera, sobre todo las de mujeres solteras con hijos, podrían convertirse pronto en el tipo de familia más común en Estados Unidos. Las familias de parejas casadas disminuyeron de casi 80% en la década de los cincuenta a 50.7% de todas las familias en 2002.<sup>18</sup> Una familia típica ya no es la misma que la representada en *The Brady Bunch* en la década de los setenta o incluso en *The Cosby Show* en la década de los ochenta.
  8. **Aumento de la diversidad de la fuerza laboral y los mercados:** desde esta fecha hasta 2050, las minorías serán responsables de casi 90% del crecimiento de la población de Estados Unidos. Con el paso del tiempo, se espera que los porcentajes grupales de la población estadounidense total cambien de la manera siguiente: blancos no hispanos, de 90% en 1950 a 74% en 1995 a 53% para 2050; blancos hispanos, de 9% en 1995 a 22% en 2050; negros, de 13% en 1995 a 15% en 2050; asiáticos, de 4% en 1995 a 9% en 2050; nativos americanos, 1%, con un incremento leve.<sup>19</sup> El número de inmigrantes mexicanos que residen ilegalmente en Estados Unidos aumentó de 2.04 millones en 1990 a 4.81 millones en 2000.<sup>20</sup> Los grupos minoritarios tradicionales aumentan en número en la fuerza laboral y son identificados como mercados meta atractivos. Por ejemplo, en octubre de 2004, Sears Roebuck transformó 97 de sus tiendas en “tiendas multiculturales” que ofrecen moda para compradores hispanos, afroamericanos y asiáticos.<sup>21</sup>

**Aspectos sociales internacionales.** Cada país o grupo de países donde opera una empresa presenta un ambiente social único con una serie diferente de variables económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales que la empresa debe enfrentar. Los ambientes sociales internacionales varían tan ampliamente que el ambiente interno y el proceso de administración estratégica de una corporación deben ser muy flexibles. Por ejemplo, las tendencias culturales en Alemania han conducido a la inclusión de representantes laborales en la planificación estratégica corporativa. Debido a que la ley islámica (*sharia*) prohíbe los intereses (*riba*), los préstamos de capital en los países islámicos se deben arreglar con base en la participación de utilidades en vez de hacerlo con tasas de interés.<sup>22</sup> Las diferencias presentes en el ambiente social influyen fuertemente en la manera en que una **corporación multinacional (CMN)**, esto es, una empresa con activos y actividades importantes en muchos países, lleva a cabo sus operaciones de marketing, finanzas, manufactura y otras actividades funcionales. Por ejemplo, la existencia de asociaciones regionales como la Unión Europea, el TLCAN en América del Norte, el Mercosur en Sudamérica y ASEAN en Asia ejerce un efecto significativo en las reglas de competencia tanto para las CMN que operan en estas regiones como para las que desean ingresar en ellas.

La **tabla 4.3** presenta las diferencias entre los ambientes sociales de un país a otro. Incluye una lista de variables económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales de cualquier país o región en particular. Por ejemplo, una variable económica importante para cualquier empresa que invierte en un país extranjero es la convertibilidad monetaria. Sin convertibilidad, una empresa que opera en Rusia no puede convertir sus utilidades en rublos a dólares. En cuanto a las variables socioculturales, muchas culturas asiáticas (sobre todo la cultura china) se interesan menos en los valores de los derechos humanos que las culturas europea y estadounidense. En realidad, algunos asiáticos argumentan que las empresas estadounidenses tratan de imponerles los requisitos de los derechos humanos occidentales con la intención de que los productos asiáticos sean menos competitivos al aumentar sus costos.<sup>23</sup>

Antes de planificar su estrategia para una ubicación internacional específica, las empresas deben vigilar el ambiente o ambientes nacionales en cuestión en busca de oportunidades y amenazas para compararlas con sus propias fortalezas y debilidades organizacionales. Por ejemplo, para operar con éxito en una industria global como la de automóviles, llantas, electrónica o relojes, una empresa debe

**TABLA 4-3 ALGUNAS VARIABLES IMPORTANTES EN AMBIENTES SOCIALES INTERNACIONALES**

Económicas	Tecnológicas	Políticas y legales	Socioculturales
Desarrollo económico	Regulación de las transferencias de tecnología	Forma de gobierno	Costumbres, normas, valores
Ingreso per cápita	Disponibilidad y costo de la energía	Ideología política	Idiomas
Clima	Disponibilidad de recursos naturales	Leyes fiscales	Demografía
Tendencias del PIB	Redes de transporte	Estabilidad gubernamental	Esperanza de vida
Políticas monetarias y fiscales	Nivel de destreza de la fuerza laboral	Actitud gubernamental hacia las empresas extranjeras	Instituciones sociales
Niveles de desempleo	Protección de marcas y patentes	Leyes sobre la propiedad extranjera de activos	Símbolos de estatus
Convertibilidad monetaria	Disponibilidad de internet	Fuerza de grupos opositores	Estilo de vida
Niveles salariales	Infraestructura de telecomunicaciones	Leyes comerciales	Creencias religiosas
Naturaleza de la competencia	Tecnología de hackers informáticos	Sentimiento proteccionista	Actitudes hacia los extranjeros
Participación en asociaciones económicas regionales, por ejemplo, UE, TLCAN, ASEAN		Política exterior	Nivel de alfabetización
Participación en la Organización Mundial de Comercio (OMC)		Actividades terroristas	Derechos humanos
Capacidad de <i>outsourcing</i>		Sistema legal	Ecologismo
			Explotación laboral
			Planes de pensión
			Atención médica



estar preparada para establecer una presencia significativa en las tres áreas desarrolladas del mundo, conocidas en conjunto como la **Triada**. Este término, acuñado por el experto japonés en administración Kenichi Ohmae, se refiere a los tres mercados desarrollados de Japón, Norteamérica y Europa Occidental que ahora integran un mercado único con necesidades comunes.<sup>24</sup> Según Ohmae, centrarse en la Triada es fundamental para una CMN que busca el éxito en una industria global porque cerca de 90% de todos los bienes manufacturados de tecnología de punta y alto valor agregado se producen y consumen en Norteamérica, Europa Occidental y Japón. De manera ideal, una empresa debe tener una presencia significativa en cada una de estas regiones de tal manera que desarrolle, produzca y comercialice sus productos simultáneamente en todas ellas. De otro modo, perderá ventaja competitiva en favor de CMN orientadas hacia la Triada. Una CMN ya no puede desarrollar y comercializar un nuevo producto para una parte del mundo antes de exportarlo a otros países desarrollados.

Sin embargo, centrarse solamente en los países desarrollados hace que una corporación pierda oportunidades de mercado importantes en los países en desarrollo del mundo. Aunque estos países pueden no haberse desarrollado hasta el grado de tener una demanda significativa de una amplia gama de productos, pueden estar en el umbral de crecimiento rápido de la demanda de productos específicos. Éste sería el momento ideal para que una empresa ingresara en este mercado, antes de que se establezca la competencia. La clave consiste en ser capaz de identificar el “punto desencadenante” cuando la demanda de un producto o servicio en particular está lista para crecer. Vea el **TEMA GLOBAL** para recibir una explicación detallada de una técnica para identificar el momento óptimo para ingresar a un mercado específico en un país en desarrollo.

## TEMA GLOBAL

### Identificación de mercados potenciales en países en desarrollo

Una investigación de Deloitte & Touche Consulting Group revela que la demanda de un producto específico aumenta en forma exponencial en ciertas etapas de desarrollo de un país. Por lo tanto, la identificación de este punto desencadenante de la demanda es decisiva para ingresar en mercados emergentes en el mejor momento. Un **punto desencadenante** es el momento cuando suficientes personas tienen suficiente dinero para comprar lo que una empresa tiene para vender, antes de que se establezca la competencia. Esto se determina mediante el concepto de **paridad del poder de compra** (PPP, por sus siglas en inglés, *purchasing power parity*), que mide el costo en dólares del volumen equivalente producido en Estados Unidos de los bienes que produce una economía.

La PPP ofrece un cálculo de la riqueza material que un país puede comprar, más que la riqueza financiera que éste genera, la cual mide comúnmente el producto interno bruto (PIB). Como consecuencia, replantear el PIB de un país en términos de PPP revela un poder adquisitivo mucho mayor que el sugerido por las tasas de cambio de mercado. Por ejemplo, un abrillantador de calzado que cuesta de cinco a diez dólares en la ciudad de Nueva York se adquiere en 50 centavos de dólar en la ciudad de México. Por consiguiente, las personas de la ciudad de México pueden disfrutar el mismo nivel de vida (con relación al abrillantador de calzado) que las personas de la ciudad de Nueva York, con sólo 5 a 10% del dinero. La corrección mediante la PPP replantea todos los abrillantadores de calzado mexicanos con relación a su valor de venta de cinco dólares en Estados Unidos. Si se compraron un millón de abrillantadores de calza-

do en México el año pasado, usando el modelo de PPP, el PIB mexicano aumentaría de cinco a diez millones de dólares. Con base en la PPP, China se convierte en la segunda economía más grande del mundo después de Estados Unidos, seguida por Japón, India y Alemania.

Un punto desencadenante identifica el momento en que la demanda de un producto específico está a punto de aumentar rápidamente en un país. La identificación de un punto desencadenante puede ser una técnica muy útil para determinar el momento para ingresar a un nuevo mercado en un país en desarrollo. Los puntos desencadenantes varían en relación con diferentes productos. Por ejemplo, un aparente punto desencadenante de los servicios de telefonía de larga distancia es cuando el PIB per cápita es de 7500 dólares, momento en el que la demanda de servicios de telecomunicaciones aumenta rápidamente. Una vez que la riqueza nacional sobrepasa los 15,000 dólares per cápita, la demanda aumenta a una tasa mucho más lenta con incrementos mayores de la riqueza. El punto desencadenante de los seguros de vida está alrededor de ocho mil dólares de PIB per cápita. En este punto, la demanda de seguros de vida aumenta entre 200 y 300% por arriba de la demanda en aquellos países cuyo PIB per cápita está por debajo del punto desencadenante.

Fuente: D. Fraser y M. Raynor, “The Power of Parity”, *Forecast* (mayo y junio de 1996), págs. 8-12; “A Survey of the World Economy: The Dragon and the Eagle”, inserción especial, *Economist* (2 de octubre de 2004), pág. 8; “The Big Mac Index: Food for Thought”, *Economist* (29 de mayo de 2004), págs. 71-72.

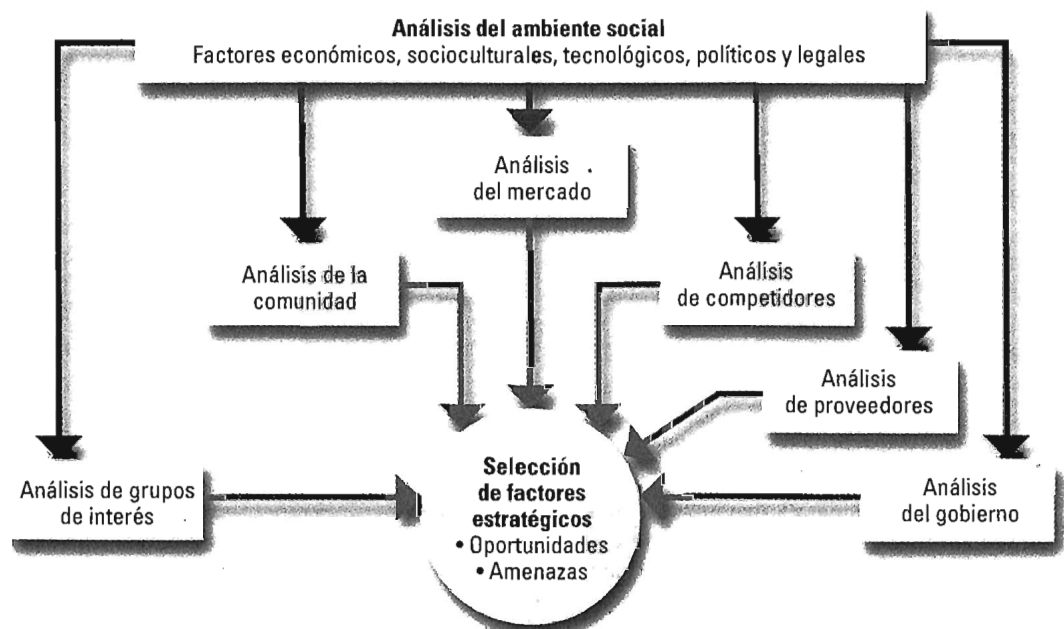
**Creación de un sistema de vigilancia** ¿Cómo puede alguien vigilar y dar seguimiento a todas las tendencias y factores presentes en el ambiente social a nivel mundial? Con la existencia de internet, ahora es posible vigilar todo el mundo. No obstante, la enorme cantidad de datos crudos hace que el seguimiento de la información sea similar a beber de una manguera contra incendios. Es una tarea abrumadora incluso para una corporación grande con muchos recursos. Para resolver este problema, en 2002, IBM creó una herramienta llamada *WebFountain* para ayudar a una empresa a analizar las enormes cantidades de datos ambientales que están disponibles en internet. *WebFountain* es un sistema avanzado de descubrimiento de información diseñado para ayudar a extraer tendencias, detectar patrones y encontrar relaciones en enormes cantidades de datos crudos. Por ejemplo, IBM pretendió conocer si existía una tendencia hacia análisis más positivos del e-business. En una semana, la empresa tenía datos que sus expertos usaban para reemplazar sus corazonadas por conclusiones válidas. La empresa utiliza la *WebFountain* para:

- Ubicar publicidad negativa o el descontento de inversionistas
- Rastrear tendencias generales
- Conocer información competitiva
- Identificar amenazas competitivas emergentes
- Aclarar las actitudes de los consumidores<sup>25</sup>

**Vigilancia del ambiente de tareas**

Como ilustra la **figura 4.1**, la vigilancia del ambiente de una empresa incluye el análisis de todos los elementos importantes que están presentes en el ambiente de tareas. Estos análisis adquieren la forma de informes individuales que elaboran diversas personas en diferentes partes de la empresa. Por ejemplo, en Procter & Gamble (P&G), el personal de cada equipo de gerencia de marca trabaja con personal clave de los departamentos de ventas e investigación de mercados para investigar y redactar cada trimestre un “informe de actividad competitiva” sobre cada una de las categorías de productos en las que P&G compete. El personal de compras también elabora informes similares con relación a los nuevos desarrollos que surgen en las industrias que abastecen a P&G. Después, éstos y otros informes se resumen y transmiten a la jerarquía corporativa para que la administración de alto nivel los use en la toma de decisiones estratégicas. Si se reporta un nuevo desarrollo con relación a una categoría específica de productos, la administración de alto nivel puede enviar memoranda pidiendo personal de la organización que vigile y reporte los desarrollos que surjan en áreas de productos relacionados. Los diferen-

Figura 4-1  
Análisis del ambiente externo



tes informes relacionados con estas actividades de análisis, cuando se reducen a su esencia, sirven como una lista detallada de factores estratégicos externos.

### Identificación de factores estratégicos externos

El origen de la ventaja competitiva reside en la capacidad para identificar y responder al cambio ambiental mucho antes que la competencia.<sup>26</sup> Aunque esto parece evidente, ¿por qué algunas empresas se adaptan mejor que otras? Una razón es que existen diferencias en la capacidad de los administradores para reconocer y entender los asuntos y factores estratégicos externos. Por ejemplo, en una encuesta global que en 2002 llevó a cabo la Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence, dos terceras partes de 140 estrategias corporativas admitieron que sus empresas habían sido sorprendidas hasta por tres acontecimientos de gran efecto en los últimos cinco años. Además, 97% declaró que sus empresas no tenían ningún sistema de alerta en operación.<sup>27</sup>

Ninguna empresa puede vigilar de manera exitosa todos los factores externos. Por lo tanto, es necesario decidir qué factores son importantes y cuáles no lo son. Aunque los administradores están de acuerdo en que la importancia estratégica determina las variables que se rastrean en forma consistente, en ocasiones pasan por alto o deciden ignorar nuevos desarrollos que son decisivos.<sup>28</sup> Los valores personales y las experiencias funcionales de los administradores de una corporación y el éxito de las estrategias actuales pueden predisponer tanto la percepción de éstos sobre lo que es importante vigilar en el ambiente externo como la interpretación de lo que perciben.<sup>29</sup>

Esta inclinación a rechazar información desconocida y negativa se conoce como **miopía estratégica**.<sup>30</sup> Si una empresa necesita cambiar su estrategia, podría no estar recolectando la información externa adecuada para realizar el cambio con éxito. Una manera de identificar y analizar los desarrollos en el ambiente externo es usar la **matriz de prioridad de situaciones** (vea la **figura 4.2**) de la manera siguiente:

1. Identificar un número de tendencias probables que surgen en los ambientes social y de tareas. Éstos son asuntos ambientales estratégicos, es decir, tendencias importantes que, si ocurren, determinan cómo será la industria o el mundo en un futuro cercano.
2. Evaluar la probabilidad (baja, media o alta) de que estas tendencias ocurran realmente.
3. Intentar determinar el posible efecto (de bajo a alto) de cada una de estas tendencias en la corporación que se examina.

Figura 4-2  
Matriz de prioridad de situaciones

		Posible efecto en la corporación		
		Alto	Medio	Bajo
Probabilidad de ocurrencia	Alta	Prioridad alta	Prioridad alta	Prioridad media
	Media	Prioridad alta	Prioridad media	Prioridad baja
	Baja	Prioridad media	Prioridad baja	Prioridad baja

Fuente: reimpresso de Long-Range Planning, vol. 17, núm. 3, 1984, Campbell, "Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?", pág. 46. Copyright © 1984 con permiso de Elsevier.

Los **factores estratégicos externos** de una corporación son las tendencias ambientales clave que tienen tanto una probabilidad media a alta de ocurrir como una posibilidad media a alta de producir un efecto en la corporación. La matriz de prioridad de situaciones se usa para ayudar a los administradores a decidir qué tendencias ambientales deben ser simplemente detectadas (prioridad baja) y cuáles se deben analizar como factores estratégicos (prioridad alta). Las tendencias ambientales que se consideran como factores estratégicos de una corporación se clasifican posteriormente como oportunidades y amenazas y se incluyen en la formulación de la estrategia.

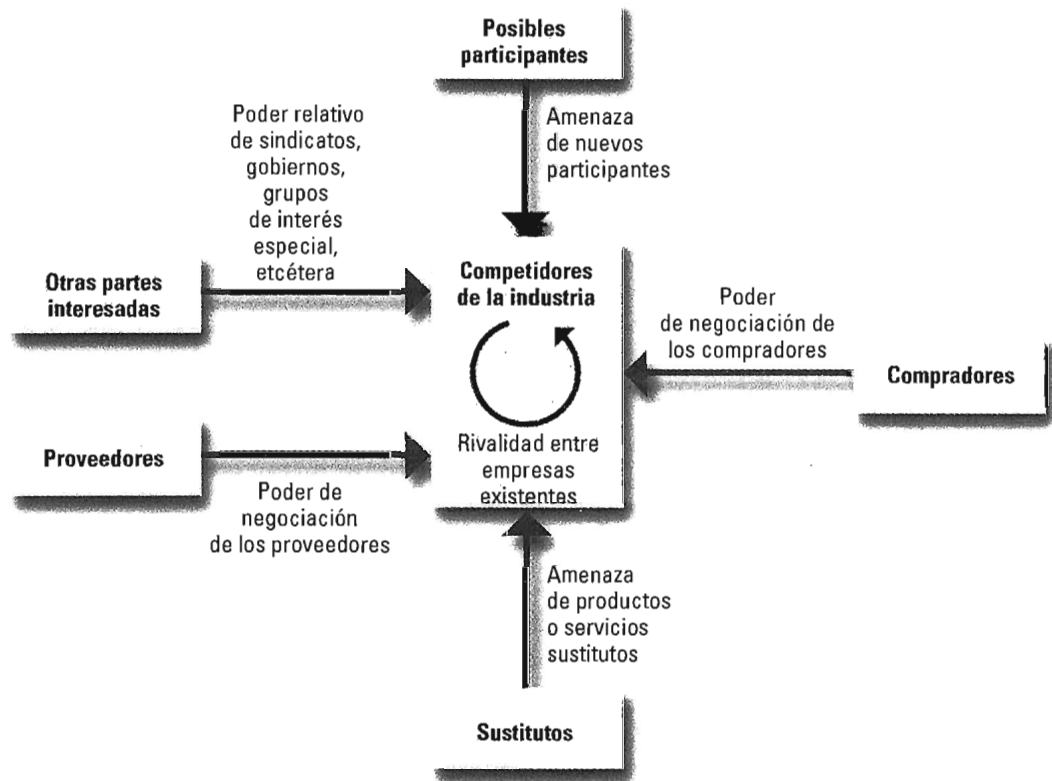
## 4.2 Análisis de la industria: análisis del ambiente de tareas

Una **industria** es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar, como refrescos o servicios financieros. El examen de los grupos importantes de partes interesadas, como proveedores y clientes, que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación específica, forma parte del análisis de la industria.

### Enfoque de Porter del análisis de la industria

Michael Porter, una autoridad en estrategia competitiva, sostiene que una corporación se interesa más en la intensidad de la competencia en su industria. El nivel de esta intensidad depende de fuerzas competitivas básicas, como ilustra la **figura 4.3**. “El poder en conjunto de estas fuerzas —argumenta— determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”.<sup>31</sup> Para analizar cuidadosamente su

Figura 4-3  
Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, A Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group, de COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, de Michael Porter. Copyright © 1980, 1988 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

industria, una corporación debe evaluar la importancia para su éxito de cada una de las seis fuerzas: amenaza de nuevos participantes, rivalidad entre empresas existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y poder relativo de otras partes interesadas.<sup>32</sup> Cuanto más poderosa sea cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas para aumentar sus precios y obtener mayores beneficios. Aunque Porter sólo menciona cinco fuerzas, aquí se agrega una sexta fuerza (otras partes interesadas) para reflejar el poder que los gobiernos, las comunidades locales y otros grupos presentes en el ambiente de tareas ejercen en las actividades de la industria.

Según el modelo de la **figura 4.3**, una fuerza poderosa es considerada como una amenaza porque tiene la posibilidad de reducir los beneficios. En contraste, una fuerza menor puede ser vista como una oportunidad porque permite a la empresa obtener mayores beneficios. En el corto plazo, estas fuerzas actúan como limitantes de las actividades de una empresa. Sin embargo, en el largo plazo, es posible que una empresa, a través de su opción estratégica, cambie el poder de una o más de estas fuerzas en beneficio propio. Por ejemplo, el uso temprano que Dell hizo de internet para comercializar sus computadoras fue una manera eficaz de negar el poder negociación de los distribuidores de la industria de las computadoras personales.

Un estrategia puede analizar cualquier industria mediante la calificación del poder de cada fuerza competitiva como alto, medio o bajo. Por ejemplo, la industria de los zapatos deportivos se podría calificar de la manera siguiente: la rivalidad es alta (Nike, Reebok, New Balance y Adidas son fuertes competidores a nivel mundial), la amenaza de posibles participantes es baja (la industria ha alcanzado la madurez y la tasa de crecimiento de las ventas ha disminuido), la amenaza de sustitutos es baja (otros zapatos no proporcionan apoyo cuando se realizan actividades deportivas), el poder de negociación de los proveedores es medio, pero va en aumento (los proveedores de países asiáticos aumentan en tamaño y capacidad), el poder de negociación de los compradores es medio, pero está en aumento (los precios disminuyen; alrededor de la mitad de los consumidores compraron sus zapatos deportivos en ofertas especiales en 2002) y la amenaza de otras partes interesadas es de media a alta (las regulaciones gubernamentales y las cuestiones de derechos humanos aumentan). Con base en las tendencias actuales de cada una de estas fuerzas competitivas, el nivel de intensidad competitiva de la industria seguirá siendo alto, lo que significa que el aumento de las ventas y los márgenes de beneficios continuarán en niveles moderados para la industria en su conjunto.<sup>33</sup>

### **Amenaza de nuevos participantes**

Los **nuevos participantes** de una industria generalmente aportan a ésta nuevas capacidades, el deseo de ganar participación de mercado y recursos importantes. Por lo tanto, son amenazas para una corporación establecida. La amenaza de su ingreso depende de la presencia de barreras de entrada y de la reacción que se espera de los competidores existentes. Una **barrera de entrada** es un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria. Por ejemplo, ninguna empresa nueva de automóviles de origen local se ha establecido con éxito en Estados Unidos desde la década de los treinta debido a los elevados requerimientos de capital para construir instalaciones de producción y desarrollar una red de distribución por medio de concesionarios. Algunas de las posibles barreras de entrada son:

- **Economías de escala:** por ejemplo, las economías de escala en la producción y venta de microprocesadores dieron a Intel una importante ventaja en costos sobre cualquier nuevo rival.
- **Diferenciación de productos:** las corporaciones como P&G y General Mills, que fabrican productos como Tide y Cheerios, crean enormes barreras de entrada a través de sus altos niveles de publicidad y promoción.
- **Requerimientos de capital:** la necesidad de invertir enormes recursos financieros en instalaciones de manufactura para fabricar grandes aviones comerciales crea una barrera de entrada importante para cualquier competidor de Boeing y Airbus.
- **Costos de cambio:** una vez que un programa de software, como Excel o Word, se establecen en algunas oficinas, los jefes de éstas se niegan a cambiar a un nuevo programa debido a los altos costos de capacitación.
- **Acceso a canales de distribución:** con frecuencia, los pequeños empresarios tienen dificultades para obtener espacio de anaqueles en supermercados para sus productos, ya que las tiendas grandes co-

bran por el espacio de sus estantes y dan prioridad a las empresas establecidas que pueden pagar los anuncios necesarios para generar una alta demanda de los clientes.

- **Desventajas de costos independientes de la escala:** una vez que un nuevo producto gana suficiente participación de mercado para ser aceptado como la *norma* para ese tipo de producto, el fabricante ha logrado una ventaja clave. El desarrollo de Microsoft del primer sistema operativo ampliamente adoptado (MS-DOS) para la computadora personal tipo IBM le proporcionó una ventaja competitiva importante sobre competidores potenciales. Su introducción de Windows le ayudó a consolidar esa ventaja de tal manera que el sistema operativo Microsoft se encuentra ahora en más de 90% de las computadoras personales a nivel mundial.
- **Política gubernamental:** los gobiernos pueden limitar la entrada a una industria por medio de requisitos de licencias, a través de la restricción del acceso a materias primas, como a sitios de perforación petrolera en áreas protegidas.

### Rivalidad entre empresas existentes

En la mayoría de las industrias, las corporaciones dependen unas de otras. Se espera que una acción competitiva de una de ellas produzca un efecto notable en sus competidores y desencadene un contragolpe o esfuerzos para contrarrestarla. Por ejemplo, la entrada de empresas de pedidos por correo, como Dell y Gateway en la industria de las computadoras personales dominada anteriormente por IBM, Apple y Compaq aumentó el nivel de actividad competitiva a tal grado que cualquier reducción de precios o introducción de nuevos productos era seguida rápidamente por acciones similares de los rivales. Lo mismo sucede con los precios en la industria de las líneas aéreas estadounidenses. Según Porter, la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran:

- **Número de competidores:** cuando los competidores son escasos y más o menos del mismo tamaño, como sucede en las industrias estadounidenses de los automóviles y de grandes aparatos electrodomésticos, se vigilan unos a otros cuidadosamente para tener la seguridad de que igualan cualquier acción realizada por la otra empresa mediante una acción contraria similar.
- **Tasa de crecimiento de la industria:** cualquier disminución de la cantidad de pasajeros tiende a iniciar una guerra de precios en la industria de las líneas aéreas porque la única vía para crecer es arrebatarse las ventas a un competidor.
- **Características del producto o servicio:** un producto puede ser único, con muchas cualidades que lo diferencian de otros de su tipo, o puede ser una **mercancía**, es decir, un producto cuyas características son las mismas sin importar quién lo venda. Por ejemplo, la mayoría de las personas elige una gasolinera con base en su ubicación y precio porque consideran a la gasolina como una mercancía.
- **Monto de los costos fijos:** debido a que las líneas aéreas deben hacer volar sus aviones según lo previsto, sin importar el número de pasajeros que haya pagado el vuelo, ofrecen tarifas baratas en lista de espera siempre que un avión tiene asientos desocupados.
- **Capacidad:** si la única manera en que un fabricante puede aumentar su capacidad es, sobre todo, mediante la construcción de una nueva planta (como en la industria del papel), operará esa nueva planta a toda su capacidad para mantener sus costos unitarios tan bajos como sea posible y producirá tanto que los precios de venta caerán en toda la industria.
- **Altura de las barreras de salida:** las **barreras de salida** evitan que una empresa salga de una industria. Por ejemplo, la industria cervecera tiene un porcentaje bajo de empresas que dejan voluntariamente la industria porque son activos especializados cuyo único uso es la elaboración de cerveza.
- **Diversidad de los rivales:** los rivales que tienen ideas muy diferentes en cuanto a la forma de competir se cruzarán en el camino con frecuencia y, sin saberlo, desafiarán la posición de unos y otros. Esto sucede a menudo en la industria de la ropa al detalle cuando varios vendedores abren locales en el mismo sitio, arrebatándose las ventas entre sí. Este fenómeno también se presenta en algunos países o regiones cuando las corporaciones multinacionales compiten en una economía cada vez más globalizada.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un **producto sustituto** es uno que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Por ejemplo, el correo electrónico es un sustituto del fax. Nutrasweet es un sustituto del azúcar, internet es un sustituto de las tiendas de video y el agua embotellada de los refrescos. Según Porter, “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable”.<sup>34</sup> En la medida en que los costos de cambio sean bajos, los sustitutos pueden producir un fuerte efecto en una industria. El té es considerado un sustituto del café. Si el precio de este último sube demasiado, quienes lo consumen empezarán a cambiar lentamente al té. De esta forma, el precio del té coloca un techo al precio del café. En ocasiones, resulta difícil identificar los posibles productos o servicios sustitutos, ya que significa buscar productos o servicios que realicen la misma función, aunque tengan una apariencia diferente y den la impresión de que no son fácilmente sustituibles.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores afectan a una industria a través de su capacidad para reducir los precios, requerir mayor calidad o más servicios y enfrentar a los competidores entre sí. Un comprador o grupo de compradores es poderoso si alguno de los siguientes factores es cierto:

- Un comprador adquiere una gran cantidad del producto o servicio del vendedor (por ejemplo, los filtros de aceite que compra una importante fábrica de automóviles).
- Un comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por sí mismo (por ejemplo, una cadena de periódicos podría producir su propio papel).
- Los proveedores alternos son numerosos porque el producto es estándar o poco diferenciado (por ejemplo, los automovilistas pueden elegir entre muchas gasolineras).
- Cambiar de proveedores es poco costoso (por ejemplo, los artículos de oficina son fáciles de encontrar).
- El producto adquirido representa un porcentaje alto de los costos de un comprador, lo que proporciona un incentivo para comparar precios en busca de un precio más bajo (por ejemplo, la gasolina que las tiendas de conveniencia adquieren para su reventa constituye la mitad de sus costos totales).
- Un comprador obtiene pocos beneficios y es, por lo tanto, muy sensible a los costos y a las diferencias en el servicio (por ejemplo, las tiendas de abarrotes tienen márgenes muy pequeños de ganancia).
- El producto adquirido es poco importante en la calidad final o el precio de los productos o servicios de un comprador y, por consiguiente, se puede sustituir con facilidad sin afectar al producto final en forma adversa (por ejemplo, el cable eléctrico para lámparas).

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores afectan a una industria a través de su capacidad para aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos. Un proveedor o grupo de proveedores es poderoso si alguno de los factores siguientes tiene relevancia:

- Algunas empresas dominan en la industria proveedora, pero ésta vende a muchas empresas (por ejemplo, la industria petrolera).
- Su producto o servicio es único o ha creado costos de cambio (por ejemplo, el software procesador de palabras).
- Los sustitutos no están fácilmente disponibles (por ejemplo, electricidad).
- Los proveedores tienen capacidad para integrarse hacia adelante y competir directamente con sus clientes actuales (por ejemplo, un productor de microprocesadores, como Intel, puede fabricar computadoras personales).
- Una industria de compras adquiere sólo una pequeña porción de los bienes y servicios del grupo de proveedores y, por lo tanto, es poco importante para el proveedor (por ejemplo, las ventas de llantas para podadoras son menos importantes para la industria llantera que las ventas de llantas para automóviles).

### **Poder relativo de otras partes interesadas**

Una sexta fuerza se debe agregar a la lista de Porter: los diversos grupos de partes interesadas que están presentes en el ambiente de tareas. Algunos de estos grupos son los gobiernos (si no están explícitamente incluidos en algún otro grupo), comunidades locales, acreedores (si no están incluidos con los proveedores), accionistas y complementadores. Según Andy Grove, presidente y exdirector general de Intel, un **complementador** es una empresa (por ejemplo, Microsoft) o industria cuyo producto funciona bien con el producto de otra empresa (por ejemplo, Intel) y sin el cual dicho producto perdería gran parte de su valor.<sup>35</sup> Un ejemplo de industrias complementarias es el de la llantera y la automovilística. Las partes interesadas internacionales clave que determinan muchas de las regulaciones y normas del comercio internacional son la Organización Mundial de Comercio, la Unión Europea, el TLCAN, ASEAN y el Mercosur.

La importancia de estas partes interesadas varía según la industria. Por ejemplo, los grupos ambientalistas de Maine, Michigan, Iowa y Oregon lucharon con éxito para lograr la aprobación de leyes que prohibieran las botellas y latas desechables, por lo que ahora se exigen depósitos para la mayoría de los envases de bebidas. Esto aumentó mucho los costos en todos los niveles, pero el impacto más fuerte lo soportaron los productores marginales que no podían absorber internamente todos estos costos. El enorme poder que tradicionalmente los sindicatos nacionales han tenido en las industrias estadounidenses ferroviaria y del automóvil ha aumentado los costos de manera impresionante en ellas, pero ha influido poco en el software informático.

## **Evolución de la industria**

Con el paso del tiempo, la mayoría de las industrias evoluciona a través de una serie de etapas que arrancan en el crecimiento, atraviesan la madurez y llegan hasta su eventual declive. El poder de cada una de las seis fuerzas mencionadas varía de acuerdo con la etapa de evolución de la industria. El ciclo de vida de la industria es útil para explicar y predecir las tendencias entre las seis fuerzas que impulsan la competencia industrial. Por ejemplo, cuando una industria es nueva, las personas compran con frecuencia el producto, sin importar el precio, porque éste satisface una necesidad específica. Esto ocurre comúnmente en una **industria fragmentada**, en la que ninguna empresa tiene una gran participación de mercado y cada una sirve sólo a una pequeña porción del mercado total mediante una cerrada competencia con las demás (por ejemplo, los servicios de limpieza).<sup>36</sup> En la medida en que nuevas compañías entran en la industria, los precios caen debido a la competencia. Las empresas usan la curva de experiencia (que se analiza en el capítulo 5) y las economías de escala para reducir los costos más rápidamente que sus rivales. Las empresas se integran para reducir los costos todavía más mediante la adquisición de sus proveedores y distribuidores. Los competidores tratan de diferenciar sus productos para evitar la feroz competencia de precios que es común en una industria madura.

Cuando una industria llega a la madurez, los productos tienden a convertirse en mercancías. En este momento, ésta es una **industria consolidada**, dominada por algunas empresas grandes, cada una de las cuales lucha por diferenciar sus productos del resto de los de la competencia. En la medida en que los compradores, con el paso del tiempo, incrementan su nivel de exigencias, sus decisiones de compra se basan en mejor información. Los precios adquieren mucha importancia, debido al nivel mínimo de calidad y características, y los márgenes de utilidades disminuyen. Los sectores del automóvil, petróleo y de grandes aparatos electrodomésticos son ejemplos de industrias maduras y consolidadas, cada una de las cuales está controlada por un pequeño número de grandes competidores. En el caso de la industria estadounidense de los grandes aparatos electrodomésticos, ésta dejó de ser una industria fragmentada (competencia pura) integrada por cientos de fabricantes, como lo era en sus años iniciales, para convertirse en una industria consolidada (oligopolio maduro) compuesta por cuatro empresas que controlan alrededor de 98% de las ventas de esos aparatos en ese país. Una consolidación similar ocurre actualmente en el mismo sector de la industria europea.

Conforme una industria avanza a través de la madurez hacia un posible declive, la tasa de crecimiento de ventas de sus productos reduce su ritmo e incluso comienza a disminuir. En la medida en que las barreras de salida sean bajas, las empresas empezarán a transformar sus instalaciones para darles usos alternativos o venderlas a otras empresas. La industria tiende a consolidarse alrededor de menos competidores, aunque más grandes. El sector tabacalero es un ejemplo de una industria que actualmente está en declive.





te de datos, una empresa debe desarrollar su propio método para evaluar el riesgo. Debe decidir cuáles son sus factores de riesgo más importantes y después asignar un valor a cada uno.

## Grupos estratégicos

Un **grupo estratégico** es un conjunto de unidades de negocio o empresas que “siguen estrategias semejantes con recursos similares”.<sup>39</sup> Clasificar a las empresas de una industria en una serie de grupos estratégicos es muy útil para entender mejor el ambiente competitivo.<sup>40</sup> Debido a que la estructura y cultura de una corporación tienden a reflejar los tipos de estrategia que ésta sigue, las empresas o unidades de negocio que pertenecen a un grupo estratégico en particular dentro de la misma industria tienden a ser fuertes rivales y más similares entre sí que los competidores de otros grupos estratégicos dentro del mismo sector.<sup>41</sup>

Por ejemplo, aunque McDonald’s y Olive Garden forman parte de la misma industria, de los restaurantes, tienen diferentes misiones, objetivos y estrategias y, por lo tanto, pertenecen a diferentes grupos estratégicos. Generalmente tienen poco en común y prestan poca atención una a la otra al planificar sus acciones competitivas. Sin embargo, Burger King y Hardee’s tienen mucho en común con McDonald’s en cuanto a su estrategia similar de producir un alto volumen de alimentos de precios bajos para su venta a la familia promedio. Por consiguiente, son fuertes rivales y están organizadas para operar de manera similar.

Los grupos estratégicos de una industria específica se pueden clasificar al trazar las posiciones de mercado de los competidores de la industria en una gráfica bidimensional, mediante el empleo de dos variables estratégicas como ejes vertical y horizontal (vea la **figura 4.5**):

1. Seleccionar dos características amplias, como precio y menú, que diferencien a las empresas de una industria.
2. Registrar las empresas usando estas dos características como dimensiones.
3. Dibujar un círculo alrededor de las empresas que estén más cerca unas de otras para formar un grupo estratégico, pero modificar el tamaño del círculo en proporción a la participación del grupo en las ventas totales de la industria. También se puede nombrar cada grupo estratégico de la industria de los restaurantes con un título que lo identifique, como comida rápida o servicio estilo bufet.

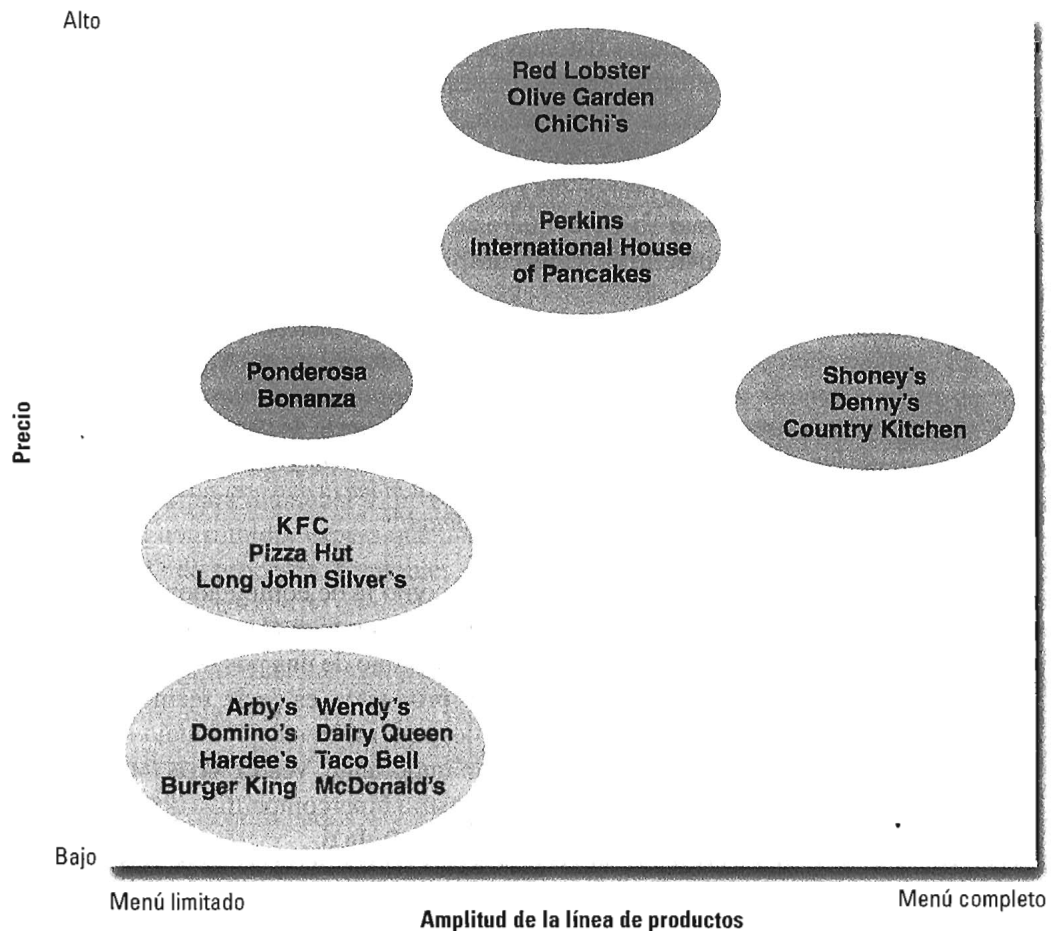
Otras dimensiones, como calidad, servicio, ubicación o grado de integración vertical se podrían usar en gráficas adicionales de la industria de los restaurantes para entender mejor la manera en que compiten las diversas empresas de la industria. No obstante, hay que recordar que las dos dimensiones no deben estar altamente correlacionadas; de otro modo, los círculos del mapa simplemente se dispondrán en diagonal, lo cual proporcionará muy poca información nueva que sea distinta de la obvia.

## Tipos estratégicos

Al analizar el nivel de intensidad competitiva en una industria o grupo estratégico en particular, es útil clasificar a los diversos competidores con propósitos predictivos. Un **tipo estratégico** es una categoría de empresas basadas en una orientación estratégica común y una combinación de estructura, cultura y procesos que concuerdan con esa estrategia. Según Miles y Snow, las empresas competidoras de una sola industria se pueden clasificar en uno de cuatro tipos básicos de acuerdo con su orientación estratégica general.<sup>42</sup> Esta distinción ayuda a explicar por qué las empresas que enfrentan situaciones similares se comportan de manera distinta y siguen haciéndolo así durante largos periodos. Estos tipos generales tienen las siguientes características:

- Los **defensores** son empresas con líneas de productos limitadas que se *centran en mejorar la eficiencia de sus operaciones existentes*. Esta orientación hacia los costos les impide innovar en otras áreas. Lincoln Electric es un ejemplo de defensor debido a la importancia que otorga a la eficiencia.
- Los **prospectores** son empresas con líneas de productos moderadamente amplias que se *centran en la innovación de productos y las oportunidades de mercado*. Esta orientación hacia las ventas las

Figura 4-5  
Clasificación de  
grupos estratégicos  
en la industria  
de las cadenas de  
restaurantes  
estadounidenses



hace algo ineficientes. Tienden a destacar la creatividad sobre la eficiencia. La importancia que Rubbermaid concede al desarrollo de nuevos productos la hace un ejemplo de prospecto.

- Los **analizadores** son corporaciones que *operan por lo menos en dos áreas diferentes de producto-mercado*, una estable y otra variable. En las áreas estables, se destaca la eficiencia. En las áreas variables, se destaca la innovación. Las empresas multidivisionales como IBM y Procter & Gamble, que operan en múltiples industrias, tienden a ser analizadores.
- Los **reactores** son corporaciones que *carecen de una relación congruente entre estrategia, estructura y cultura*. Sus respuestas a las presiones ambientales, a menudo ineficaces, tienden a ser cambios estratégicos graduales. En épocas recientes, la mayoría de las principales líneas aéreas estadounidenses han tendido a ser reactores debido a la manera en que se han visto obligadas a responder a nuevos participantes como Southwest y JetBlue.

Dividir a la competencia en estas cuatro categorías permite a un administrador estratégico no sólo dar seguimiento a la eficacia de ciertas orientaciones estratégicas, sino también diseñar escenarios de desarrollos industriales futuros (que se analizan más adelante en este capítulo).

## Hipercompetencia

La mayoría de las industrias actuales enfrentan un nivel creciente de incertidumbre del entorno y se convierten en organizaciones más complejas y dinámicas. Las industrias que eran multinacionales se transforman en globales. Los nuevos competidores, flexibles, agresivos e innovadores, se desplazan hacia mercados establecidos para erosionar rápidamente las ventajas de las grandes empresas anterior-

mente dominantes. Los canales de distribución varían de un país a otro y se modifican casi a diario mediante el uso de complejos sistemas de información. Se crean relaciones más cercanas con los proveedores para reducir costos, aumentar la calidad y ganar acceso a nueva tecnología. Las empresas aprenden a imitar con rapidez las estrategias exitosas de los líderes de mercado y es más difícil mantener cualquier ventaja competitiva durante mucho tiempo. Por consiguiente, el nivel de intensidad competitiva aumenta en la mayoría de las industrias.

Richard D'Aveni sostiene que este tipo de turbulencia ambiental alcanza a más industrias y la competencia se convierte en **hipercompetencia**. Según D'Aveni:

*En la hipercompetencia, la frecuencia, la determinación y la intensidad del movimiento dinámico de los participantes se aceleran para crear una condición de desequilibrio y cambio constantes. Conforme se fusionan diversas industrias, los ciclos cortos de vida de productos, los ciclos cortos de diseño de productos, las nuevas tecnologías, la entrada frecuente de participantes inesperados, el reposicionamiento de los preexistentes y las redefiniciones tácticas de las fronteras del mercado amenazan la estabilidad de éste. En otras palabras, los ambientes escalan hacia mayores niveles de incertidumbre, dinamismo, heterogeneidad de los participantes y hostilidad.<sup>43</sup>*

En las industrias hipercompetitivas, como la de computadoras, la ventaja competitiva proviene de un conocimiento actualizado de las tendencias ambientales y la actividad competitiva, junto con la disposición de arriesgar una ventaja actual a cambio de una posible ventaja nueva. Las empresas deben estar dispuestas a **canibalizar** sus propios productos, es decir, reemplazar los productos populares antes de que los competidores hagan lo mismo, para mantener su ventaja competitiva. Como resultado, la inteligencia competitiva nunca ha sido tan importante. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.1** para saber cómo Microsoft opera en la industria hipercompetitiva del software de cómputo. La hipercompetencia se analiza con más detalle en el **capítulo 6**.

## PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.1

### Microsoft en una industria hipercompetitiva

Microsoft es una empresa dinámica que opera en una industria hipercompetitiva. Ha usado su dominio de los sistemas operativos (DOS y Windows) para lograr una posición muy fuerte en programas de aplicación, como procesamiento de palabras y hojas de cálculo (Word y Excel). Aunque en 1992 Microsoft controlaba 90% del mercado de sistemas operativos de computadoras personales, invirtió millones de dólares en el desarrollo de la siguiente generación, Windows 95 y Windows NT, seguidos rápidamente por Windows Me y XP. En vez de tratar de proteger su ventaja en el rentable sistema operativo DOS, Microsoft intentó activamente reemplazar a Dos con diversas versiones de Windows. Antes de la hipercompetencia, la mayoría de los expertos se oponían al canibalismo de la propia línea de productos de una empresa porque destruía un producto muy rentable en vez de ordeñarlo como una "vaca lechera". De acuerdo con esta línea de pensamiento, sería mejor que una empresa defendiera sus productos más viejos. Se deberían introducir nuevos productos sólo si se probara que éstos no le restarían ventas a los actuales. Microsoft fue una de las primeras empresas en desaprobado este argumento en contra de la canibalización.

Bill Gates, cofundador, presidente y director general de Microsoft, se dio cuenta de que si su empresa no reemplazaba su propia línea de productos DOS con un mejor producto, otra empresa lo haría (como Linux u OS/2 Warp de IBM). Sabía que el éxito en la industria de software dependía no tanto del tamaño de la empresa como de moverse agresivamente a la siguiente ventaja competitiva antes de que un competidor lo hiciera. "Éste es un mercado hipercompetitivo", explicó Gates. "Las economías de escala no son tan positivas en este negocio. La astucia es la condición en este negocio". Para 2004, Microsoft todavía controlaba más de 90% del software de sistemas operativos y también había logrado una posición dominante en el software de aplicaciones.

Fuente: adaptado con permiso de THE FREE PRESS, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de HYPERCOMPETITION: Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering, de Richard D'Aveni. Copyright © 1994 por Richard A. D'Aveni. Todos los derechos reservados.

## Uso de los factores de éxito clave para crear una matriz industrial

En una industria existen comúnmente ciertas variables (factores de éxito clave) que la administración de una empresa debe entender para lograr el éxito. Los **factores de éxito clave** son variables que afectan significativamente la posición competitiva general de las empresas en una industria específica. Estos factores varían generalmente de una industria a otra y son decisivos para determinar la capacidad de una empresa para tener éxito en esa industria. Dependen usualmente de las características económicas y tecnológicas del sector, así como de las armas competitivas sobre las cuales las empresas de la industria han desarrollado sus estrategias.<sup>44</sup> Por ejemplo, en el sector de los grandes aparatos electrodomésticos, una empresa debe lograr costos bajos, construyendo comúnmente grandes instalaciones de manufactura dedicadas a fabricar múltiples versiones de un tipo de aparato, como lavadoras. En razón de que 60% de los grandes aparatos electrodomésticos se venden en Estados Unidos a través de “tiendas poderosas”, como Sears y Best Buy, la empresa debe tener una fuerte presencia en el canal de distribución de comerciantes masivos. Debe ofrecer una línea completa de aparatos y proporcionar un sistema de entrega justo a tiempo para mantener el inventario de sus tiendas y los costos de los pedidos en un nivel mínimo. Como el consumidor espera que un aparato sea confiable y duradero, una empresa debe tener una excelente IyD de procesos. Cualquier fabricante de aparatos eléctricos que sea incapaz de manejar eficazmente estos factores de éxito clave no sobrevivirá por mucho tiempo en el mercado estadounidense.

Una **matriz industrial** resume los factores de éxito clave de una industria específica. Como muestra la **tabla 4.4**, la matriz asigna un valor a cada factor con base en la importancia de ese factor para lograr el éxito en la industria. La matriz también especifica con qué nivel de eficacia responden los diversos competidores de la industria a cada factor. Para crear una matriz industrial con base en dos competidores industriales (denominados A y B), siga los pasos que se presentan a continuación para la industria que se analiza:

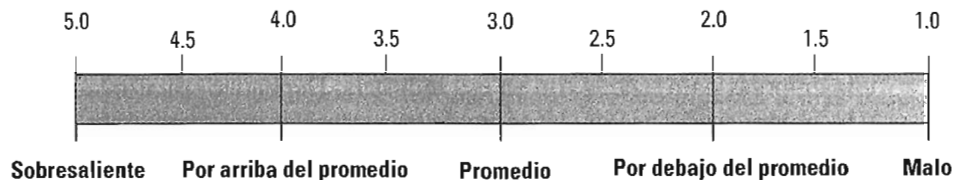
1. En la **columna 1** (*Factores de éxito clave*), enumere los ocho a diez factores que parecen determinar el éxito en la industria.
2. En la **columna 2** (*Valor*), asigne un valor a cada factor, de **1.0** (Más importante) a **0.0** (No importante), con base en el efecto probable de ese factor en el éxito presente y futuro de la industria en general. **Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores estratégicos.**
3. En la **columna 3** (*Calificación de la Empresa A*), examine una empresa específica de la industria, por ejemplo, la Empresa A. Asigne una calificación a cada factor, de **5** (Sobresaliente) a **1** (Malo), con base en la respuesta actual de la Empresa A a ese factor en particular. Cada calificación es una

**TABLA 4-4 MATRIZ INDUSTRIAL**

Factores de éxito clave	Valor	Calificación de la Empresa A	Calificación ponderada de la Empresa A	Calificación de la Empresa B	Calificación ponderada de la Empresa B
	1	2	3	4	5
Total	<u>1.00</u>		==		==

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, “Industry Matrix”, Copyright © 1997, 2001 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

valoración con respecto a la eficacia con que esa empresa maneja específicamente cada factor de éxito clave.



4. En la **columna 4** (*Calificación ponderada de la Empresa A*), multiplique el valor de la **columna 2** para cada factor por su calificación registrada en la **columna 3** para obtener la calificación ponderada de ese factor para la Empresa A. Esto genera una calificación ponderada para cada factor de éxito clave que va de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Malo), siendo **3.0** el promedio.
5. En la **Columna 5** (*Calificación de la Empresa B*), examine una segunda empresa de la industria, en este caso, la Empresa B. Asigne una calificación a cada factor de éxito clave, de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Malo), con base en la respuesta actual de la Empresa B a cada factor en particular.
6. En la **Columna 6** (*Calificación ponderada de la Empresa B*), multiplique el valor de la **columna 2** de cada factor por su calificación registrada en la **columna 5** para obtener la calificación ponderada de ese factor de la Empresa B.
7. Por último, sume las calificaciones ponderadas de todos los factores en las **columnas 4 y 6** para determinar las calificaciones ponderadas totales de las empresas A y B. **La calificación ponderada total indica qué tan bien responde cada empresa a los factores de éxito clave actuales y esperados del ambiente de la industria.** Verifique que la calificación ponderada total refleje realmente el rendimiento actual de la empresa en cuanto a rentabilidad y participación de mercado. La matriz industrial puede ampliarse para incluir a todos los competidores importantes de una industria agregando dos columnas más a cada competidor adicional.

### 4.3 Inteligencia competitiva

Gran parte del análisis ambiental externo se lleva a cabo de manera informal e individual. La información se obtiene de diversas fuentes: proveedores, clientes, publicaciones industriales, empleados, expertos en la industria, conferencias industriales e internet.<sup>45</sup> Por ejemplo, los científicos e ingenieros que trabajan en el laboratorio de IyD de una empresa pueden conocer nuevos productos y las ideas de los competidores en reuniones profesionales; alguien del departamento de compras, al hablar con los representantes de proveedores, también puede descubrir información valiosa sobre un competidor. Un estudio de innovación de productos encontró que 77% de todas las innovaciones en instrumentos científicos y 67% en semiconductores y tableros de circuitos impresos las iniciaron los clientes en la forma de preguntas y quejas.<sup>46</sup> En estas industrias, la fuerza de ventas y los departamentos de servicios deben permanecer especialmente vigilantes.

La **inteligencia competitiva** es un programa formal para recabar información sobre los competidores de una empresa. Denominada con frecuencia *inteligencia de negocios*, es uno de los campos de mayor crecimiento de la administración estratégica. Según el presidente de P&G, John Pepper: “no puedo imaginar un momento en la historia en el que las competencias, las destrezas y los conocimientos de los hombres y mujeres que participan en inteligencia competitiva fueran más necesarios y relevantes para una empresa capaz de diseñar una estrategia exitosa y ejecutarla”.<sup>47</sup> Por ejemplo, en General Mills todos los empleados han sido capacitados para reconocer y utilizar las fuentes de información competitiva. Los conserjes ya no sólo ordenan pedidos a los proveedores de productos de limpieza; ¡también preguntan sobre las prácticas relevantes de las empresas competidoras! Una encuesta realizada entre grandes corporaciones estadounidenses reveló que 78% de ellas reportó actividades de inteligencia competitiva en sus empresas.<sup>48</sup> Como ya se mencionó, IBM utiliza su software WebFountain

para vigilar internet en busca de datos diversos, entre ellos información sobre competidores y amenazas competitivas incipientes. De acuerdo con una encuesta aplicada por Merrill Lynch a directores de información corporativa, el software de inteligencia de negocios ocupó el primer lugar en la lista de planes de inversión en software corporativo en 2003.<sup>49</sup>

## Fuentes de inteligencia competitiva

La mayoría de las corporaciones recurren a organizaciones externas para que les proporcionen datos ambientales. Empresas como A. C. Nielsen Co. proporcionan a sus suscriptores datos bimestrales sobre participación de marca, precios de ventas al detalle, porcentajes de tiendas que tienen un artículo en existencias y porcentajes de tiendas sin existencias. Los estrategas emplean estos datos para detectar tendencias regionales y nacionales, así como para evaluar la participación de mercado. La información sobre condiciones del mercado, regulaciones gubernamentales, competidores de la industria y nuevos productos se puede comprar a “corredores de información”, como Market Research.com (Findex), LexisNexis (análisis de empresas y países) y Finsbury Data Services. En el sitio web de Hoover’s (www.hoovers.com), se obtienen generalmente perfiles empresariales e industriales. Muchas corporaciones han establecido sus propias bibliotecas internas y sistemas de información computarizados para manejar el volumen creciente de información disponible.

Internet ha cambiado la manera en que los estrategas participan en la vigilancia ambiental, ya que constituye el medio más rápido para obtener datos sobre casi cualquier tema. Aunque el alcance y la calidad de la información de internet aumentan geométricamente, también está llena de “ruido”, información errónea y disparates. Por ejemplo, ¡varios sitios web corporativos envían a los visitantes no deseados a sitios web ficticios especialmente contruidos!<sup>50</sup> A diferencia de una biblioteca, internet carece de las normas estrictas de control bibliográfico que existen en el mundo impreso. No existe el ISBN ni el Sistema Decimal Dewey para identificar, buscar y recuperar un documento. Muchos documentos web no incluyen el nombre del autor ni la fecha de publicación. Una página que proporciona información útil puede estar accesible en la red un día y desaparecer al día siguiente. Ex empleados descontentos, ambientalistas estrafalarios y hackers bromistas crean sitios web “blog” o bitácora para atacar y desacreditar a corporaciones de buena reputación. Se diseminan rumores sin ningún fundamento a través de salas de chat y sitios web personales. Esta situación genera un problema serio para los investigadores. ¿Cómo se puede evaluar la información que se encuentra en internet? Para conocer una manera de evaluar información de inteligencia, vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.2**.

Algunas empresas deciden usar espionaje industrial u otras técnicas de recolección de inteligencia para obtener información directamente de sus competidores. Según una encuesta realizada por la American Society for Industrial Security, PricewaterhouseCoopers y la Cámara de Comercio de Estados Unidos, las empresas Fortune 1000 perdieron aproximadamente 59,000 millones de dólares en un año debido únicamente al robo de secretos comerciales.<sup>51</sup> Por medio de empleados y contratistas privados de competidores actuales o antiguos, algunas empresas intentan robar secretos comerciales, tecnología, planes de negocio y estrategias de precios. Por ejemplo, Avon Products contrató investigadores privados para recuperar documentos (algunos de ellos triturados) que Mary Kay Corporation había tirado en un contenedor de basura público. Los estudios revelan que 32% de la basura que se encuentra comúnmente cerca de máquinas copiatoras contiene datos empresariales confidenciales, además de datos personales (29%) y chismes (39%).<sup>52</sup> Incluso P&G, que se defiende como una fortaleza de las filtraciones de información, es vulnerable. Un competidor pudo saber la fecha exacta de lanzamiento en Europa de un detergente concentrado para ropa cuando uno de sus empleados visitó la fábrica donde se construía la maquinaria. Todo lo que necesitó fue hacer simplemente algunas preguntas sobre lo que cierta máquina hacía, para quién era y cuándo se entregaría.

Para combatir el creciente robo de secretos empresariales, en 1996 el gobierno de Estados Unidos aprobó la Ley de Espionaje Económico. La ley prohíbe (con multas hasta de cinco millones de dólares y diez años de prisión) robar cualquier material al que una empresa haya dedicado “esfuerzos razonables” para mantenerlo en secreto y que su valor provenga de no ser conocido.<sup>53</sup> La Sociedad de Profesionales en Inteligencia Competitiva (www.scip.org) urge a los estrategas a permanecer en el marco de la ley y actuar éticamente cuando busquen información. La sociedad sostiene que las actividades ilegales son absurdas porque la mayor parte de la inteligencia competitiva valiosa está disponible públicamente

## PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 4.2

### Evaluación de la inteligencia competitiva

Una regla básica para recolectar inteligencia es que antes de que una pieza de información se use en cualquier informe o resumen, debe evaluarse en dos formas. En primer lugar, la fuente de información se evalúa en cuanto a su veracidad y confiabilidad. ¿Qué nivel de veracidad presenta la fuente? ¿Qué tanto puede confiar en ella un investigador para obtener información fidedigna y correcta? Un enfoque consiste en clasificar la confiabilidad de la fuente en una escala de A (extremadamente confiable) B (confiable), C (confiabilidad desconocida), D (probablemente poco confiable) o E (confiabilidad muy dudosa). La confiabilidad de una fuente se evalúa con base en las credenciales del autor, la organización que proporciona la información y el desempeño anterior de la fuente, entre otros factores. En segundo lugar, se evalúa la probabilidad de que la información o los datos sean correctos. La exactitud de los datos se clasifica en una escala de 1 (correcto), 2 (probablemente correcto), 3 (desconocido), 4 (dudoso) o 5 (extremadamente dudoso). La exactitud de una pieza de datos o información se evalúa con base en su concordancia con otras piezas de información obtenidas de manera independiente o con una tendencia general apoyada por datos previos. Por ejemplo, en el caso de cada pieza de información encontrada en internet, es importante registrar no sólo el URL de la página web, sino también la evaluación de la información de A1 (buena información) a E5 (mala información). La evaluación de la información que se obtiene a través de la investigación bibliográfica de fuentes como Moody's Industrials, Standard

& Poor's o Value Line recibe generalmente una confiabilidad de A. La exactitud de los datos todavía puede variar de 1 a 5, pero, en la mayoría de los casos, es probable que sea de 1 o 2 y, quizá, no mayor de 3 o 4, pues los sitios web son muy diferentes.

Los sitios web como el que patrocina la Comisión de Valores y Cambios de Estados Unidos ([www.sec.gov](http://www.sec.gov)) o Hoovers Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)) son extremadamente confiables. Los sitios patrocinados por empresas son generalmente confiables, pero no son los lugares adecuados para buscar secretos comerciales, planes estratégicos o información patentada. Para empezar, muchas empresas conciben a sus sitios web relacionados principalmente con el marketing y proporcionan pocos datos además de las descripciones de productos y distribuidores. Otras empresas proporcionan sus últimos estados financieros y vínculos con otros sitios web útiles. Sin embargo, algunas compañías que operan en industrias muy competitivas pueden instalar software en su sitio para verificar la dirección web de un visitante. Los visitantes del nombre de dominio de un competidor son filtrados antes de permitirles el acceso a ciertos sitios web. No se les permite ir más allá de la página de información de productos o pueden ser enviados a un sitio ficticio que contiene información errónea. Por ejemplo, Cisco Systems usa su sitio para enviar a los visitantes de otras empresas de alta tecnología a una página web especial que les pregunta si les gustaría solicitar trabajo en Cisco.

por medio de informes anuales, sitios Web y bibliotecas. Desafortunadamente, varias empresas contratan "halcones", es decir, consultores de dudosa reputación, que hacen lo que sea necesario para obtener información cuando los métodos seleccionados no cumplen con las normas éticas de la SCIP o son ilegales. Esto permite a la empresa que inició la acción negar que hiciera algo incorrecto.<sup>54</sup>

### Vigilancia de los competidores para la planeación estratégica

La actividad principal de una unidad de inteligencia competitiva es vigilar a los **competidores**, es decir, organizaciones que ofrecen productos o servicios iguales, similares o sustitutos del área de negocios en la que opera una empresa específica. Para entender a un competidor, es importante responder las 10 preguntas siguientes:

1. ¿Por qué existen sus competidores? ¿Existen para obtener beneficios o sólo para apoyar a otra unidad?
2. ¿Dónde agregan valor al cliente, como mayor calidad, menor precio, excelentes condiciones de crédito o mejor servicio?
3. ¿En cuál de sus clientes se interesan más los competidores? ¿Eligen a sus mejores clientes, escogen a los que usted no desea o van en busca de todos?



4. ¿Cuál es su base de costos y liquidez? ¿Cuánto efectivo tienen? ¿Cómo obtienen sus suministros?
5. ¿Están menos expuestos con sus proveedores que su empresa? ¿Son sus proveedores mejores que los suyos?
6. ¿Qué intentan hacer en lo futuro? ¿Tienen un plan estratégico para centrarse en los segmentos de mercado de su empresa? ¿Qué tan comprometidos están con crecer? ¿Existe alguna cuestión de sucesión?
7. ¿Cómo afectan sus actividades las estrategias de su empresa? ¿Debe ajustar sus planes y operaciones?
8. ¿Qué tan bueno se necesita ser en comparación con su competidor para ganar clientes? ¿Tiene alguno de los dos alguna ventaja competitiva en el mercado?
9. ¿Aparecerán nuevos competidores o nuevas formas de hacer negocios en los próximos años? ¿Quién es un nuevo participante potencial?
10. Si usted fuera un cliente, ¿elegiría sus productos en vez de los que ofrecen sus competidores? ¿Qué molesta a sus clientes actuales? ¿Qué competidores resuelven estas quejas específicas de sus clientes?<sup>55</sup>

Para responder éstas y otras preguntas, los profesionales en inteligencia competitiva utilizan varias técnicas analíticas. Además del análisis SWOT que se expuso anteriormente, el análisis de las fuerzas de la industria de Michael Porter y el de grupos estratégicos, algunas de estas técnicas son el modelo de diamante de Porter, las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema y el análisis de puntos ciegos de Gilad. Vea el **apéndice 4.A** para obtener mayor información sobre estas técnicas de análisis competitivo.

La inteligencia competitiva, realizada correctamente, es una contribución clave para la planificación estratégica. Avnet, Inc., uno de los distribuidores de componentes electrónicos más grandes del mundo, utiliza la inteligencia competitiva en su estrategia de crecimiento por adquisiciones. Según John Hovis, vicepresidente de planificación corporativa y relaciones con inversionistas de Avnet:

*Nuestro equipo de inteligencia competitiva tiene la importante responsabilidad de seguir la pista a todo tipo de competidores, no sólo a nuestros competidores directos, sino a todos los rivales periféricos que tienen potencial para ejercer efecto en nuestra capacidad para crear valor... Una de las cosas que estamos a punto de lograr es encontrar nuevos candidatos de adquisición y nuestra unidad de inteligencia competitiva está muy involucrada con nuestro equipo de adquisiciones para ayudarlo a crear un perfil de posibles candidatos de adquisición.<sup>56</sup>*

## 4.4 Predicción

El análisis ambiental proporciona de manera razonable datos duros sobre la situación y las tendencias actuales, pero se requiere intuición y suerte para predecir con exactitud si estas tendencias persistirán. Sin embargo, los pronósticos resultantes se basan generalmente en una serie de supuestos que pueden o no ser válidos.

### Peligro de los supuestos

Los supuestos subyacentes erróneos son la causa más frecuente de los errores de predicción. No obstante, muchos administradores que formulan e implantan planes estratégicos raramente toman en cuenta que su éxito se basa en una serie de supuestos. Muchos planes a largo plazo se basan simplemente en proyecciones de la situación actual.

Un ejemplo de lo que puede suceder cuando una estrategia corporativa se fundamenta en el muy dudoso supuesto de que el futuro será meramente una extensión del presente es el de Tupperware, la empresa que originó los recipientes de plástico para almacenar alimentos, herméticos y fáciles de usar.

Gran parte del éxito de la empresa se basaba en las demostraciones de Tupperware en la década de los cincuenta, cuando las amas de casa se reunían en los hogares de unas y otras para socializar y jugar mientras la representante local de Tupperware demostraba y vendía nuevos productos. La administración supuso durante las siguientes décadas que las demostraciones de Tupperware seguirían siendo un excelente canal de distribución. Su fe en este supuesto no le permitió ver la información sobre el estilo de vida cambiante de Estados Unidos (hacia familias con dos carreras y hogares de padres solteros) y su probable efecto en las ventas. Incluso en la década de los noventa, cuando los ejecutivos de Tupperware se dieron cuenta de que sus predicciones de ventas extrapoladas ya no se justificaban, no pudieron mejorar sus técnicas de predicción hasta que cambiaron su supuesto de que la mejor manera de vender Tupperware era mediante demostraciones. Por consiguiente, Rubbermaid y otros competidores, que decidieron vender sus recipientes en tiendas de abarrotes y de descuento, siguieron creciendo a expensas de Tupperware.<sup>57</sup>

## Uso de técnicas de predicción

Existen diversas técnicas para predecir situaciones y cada una tiene defensores y críticos. Un estudio realizado a casi 500 de las corporaciones más grandes del mundo reveló que la extrapolación de tendencias era la forma de predicción utilizada más ampliamente, ya que más de 70% usa esta técnica en forma ocasional o frecuente.<sup>58</sup> En pocas palabras, la **extrapolación**, que es la extensión de las tendencias actuales hacia el futuro, se basa en el supuesto de que el mundo es constante de modo razonable y cambia lentamente a corto plazo. Los métodos de series temporales son enfoques de este tipo: intentan transportar una serie de acontecimientos históricos hacia el futuro. El problema básico con la extrapolación es que una tendencia histórica se basa en una serie de patrones o relaciones entre variables tan distintas que un cambio en cualquiera de ellas puede cambiar la dirección futura de la tendencia. Como regla general, cuanto más atrás en el pasado se encuentren datos relevantes que apoyen la tendencia, mayor confianza se podrá tener en la predicción.

La tormenta de ideas, la opinión de expertos y el modelado estadístico son también técnicas de predicción muy populares. La **tormenta de ideas** (*brainstorming*) es un enfoque no cuantitativo que requiere simplemente la presencia de personas con algún conocimiento de la situación a predecir. La regla básica consiste en proponer ideas sin analizarlas primero mentalmente. No se permite la crítica. Las ideas se construyen sobre ideas previas hasta que se alcanza un consenso. Ésta es una buena técnica para los administradores de operaciones que confían más en sus “instintos” que en técnicas más cuantitativas de procesamiento de datos numéricos. La **opinión de expertos** es una técnica no cuantitativa con la cual expertos en un área específica intentan pronosticar desarrollos probables. Este tipo de predicción se basa en la capacidad de una o varias personas expertas para construir probables desarrollos futuros basados en la interacción de variables clave. Una aplicación es la **técnica Delphi**, en la que diferentes expertos evalúan de manera independiente las probabilidades de acontecimientos específicos. Estas evaluaciones se combinan y se envían nuevamente a cada experto para hacer ajustes hasta que llegan a un acuerdo. El **modelado estadístico** es una técnica cuantitativa que trata de descubrir factores causales o por lo menos explicativos que relacionen dos o más series temporales. Como ejemplos del modelado estadístico se pueden mencionar el análisis de regresión y otros métodos econométricos. Aunque es muy útil para entender las tendencias históricas, el modelado estadístico, al igual que la extrapolación de tendencias, se basa en datos históricos. A medida que cambian los patrones de relaciones, se deteriora la exactitud de la predicción. Otras técnicas de predicción, como el *análisis de efecto cruzado* (CIA, por sus siglas en inglés, *cross-impact analysis*) y el *análisis de efecto de tendencias* (TIA, por sus siglas en inglés, *trend-impact analysis*), no se han establecido con éxito como herramientas usadas regularmente.<sup>59</sup>

La **elaboración de escenarios** parece ser la técnica de predicción usada más ampliamente después de la extrapolación de tendencias. Los *escenarios*, creados por Royal Dutch Shell, se centran en descripciones de diferentes futuros probables que se presentan de manera narrativa. Así, un escenario es simplemente una descripción escrita de alguna condición futura, con relación a variables y aspectos clave, o se crea en combinación con otras técnicas de predicción.

Un **escenario industrial** es una descripción pronosticada del futuro probable de una industria específica. Este escenario se desarrolla a partir del análisis del efecto probable de las fuerzas sociales futuras sobre grupos clave de una industria específica. El proceso opera de la manera siguiente:<sup>60</sup>

1. Examinar posibles cambios en las variables sociales a nivel global.
2. Identificar incertidumbres en cada una de las seis fuerzas del ambiente de tareas (es decir, posibles entrantes, competidores, sustitutos probables, compradores, proveedores y otras partes interesadas clave).
3. Realizar una serie de supuestos posibles sobre tendencias futuras.
4. Combinar supuestos sobre tendencias individuales en escenarios internamente congruentes.
5. Analizar la situación de la industria que prevalecería en cada escenario.
6. Determinar las fuentes de la ventaja competitiva en cada escenario.
7. Predecir el comportamiento de los competidores en cada escenario.
8. Seleccionar los escenarios que tengan más posibilidades de ocurrir o producir un mayor efecto en la empresa. Utilice estos escenarios para formular la estrategia.

## 4.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis ambiental

Una forma de vigilar el ambiente para identificar oportunidades y amenazas es el uso de la auditoría estratégica que se presentó en el **apéndice 1.A** al final del capítulo 1. La auditoría proporciona una lista de preguntas por área de interés. Por ejemplo, la parte III de la auditoría examina los ambientes social y de tareas. Considera el ambiente social en su relación con las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales. También considera el ambiente de tareas (industria) con respecto a la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de compradores y proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la rivalidad entre empresas existentes y el poder relativo de otras partes interesadas.

## 4.6 Síntesis de factores externos: EFAS

Después de que los administradores estratégicos han vigilado los ambientes social y de tareas e identificado varios posibles factores externos para su corporación, podrían desear perfeccionar el análisis de estos factores mediante una forma como la que presenta la **tabla 4.5**. El uso de una **tabla EFAS** (por sus siglas en inglés, *External Factors Analysis Summary*, Resumen del análisis de factores externos) es una manera de organizar los factores externos en las categorías generalmente aceptadas de oportunidades y amenazas y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella. Para crear una tabla EFAS para la empresa que se analiza, siga los pasos que se presentan a continuación:

1. En la **columna 1** (*Factores externos*), enumere las ocho a diez oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.
2. En la **columna 2** (*Valor*), asigne un valor a cada factor, de **1.0** (Más importante) a **0.0** (No importante), con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia de este factor para el éxito presente y futuro de la empresa. **Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.**
3. En la **columna 3** (*Calificación*), asigne una calificación a cada factor, de **5.0** (Sobresaliente) a **1.0** (Malo), con base en la respuesta específica de esa empresa en particular a ese factor específico.

TABLA 4-5 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS (TABLA EFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO

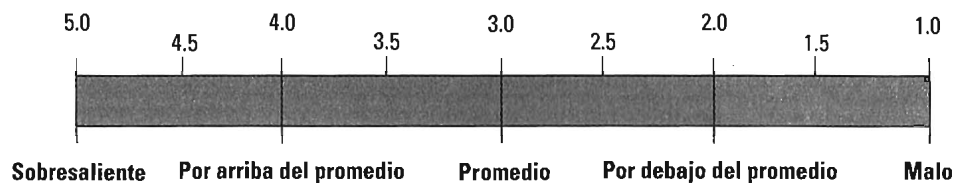
Factores externos	Valor		Califi-	Calificación	Comentarios
	1	2	cación	ponderada	
			3	4	5
<b>Oportunidades</b>					
• Integración económica de la Unión Europea		0.20	4.1	0.82	Adquisición de Hoover
• Los datos demográficos dan preferencia a aparatos electrodomésticos de calidad		0.10	5.0	0.50	Calidad de Maytag
• Desarrollo económico de Asia		0.05	1.0	0.05	Escasa presencia de Maytag
• Apertura de Europa oriental		0.05	2.0	0.10	Tomará tiempo
• Tendencia hacia las "Supertiendas"		0.10	1.8	0.18	Maytag es débil en este canal
<b>Amenazas</b>					
• Aumento de las regulaciones gubernamentales		0.10	4.3	0.43	Bien posicionada
• Fuerte competencia estadounidense		0.10	4.0	0.40	Bien posicionada
• Whirlpool y Electrolux son fuertes globalmente		0.15	3.0	0.45	Hoover es débil globalmente
• Adelantos de nuevos productos		0.05	1.2	0.06	Cuestionable
• Empresas japonesas de aparatos electrodomésticos		0.10	1.6	0.16	Presencia asiática sólo en Australia
<b>Calificaciones totales</b>		<u>1.00</u>		<u>3.15</u>	

Observaciones:

1. Enumere las oportunidades y amenazas (8-10) de la columna 1.
2. Asigne un valor a cada factor de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante) en la columna 2, con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. **Los valores totales deben sumar 1.00.**
3. Asigne una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo) en la columna 3, con base en la respuesta de la empresa a ese factor.
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada de cada factor en la columna 4.
5. Use la columna 5 (comentarios) para explicar el razonamiento usado para cada factor.
6. Sume las calificaciones ponderadas individuales para obtener la calificación ponderada total de la empresa en la columna 4. Ésta indica con qué nivel de eficacia la empresa responde a los factores de su ambiente externo.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "External Factors Analysis Summary (EFAS)". Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1991, 2003 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

Cada calificación es una valoración con respecto a la eficacia con que la empresa maneja actualmente cada factor externo específico.



4. En la **columna 4 (Calificación ponderada)**, multiplique el valor de cada factor anotado en la **columna 2** por su calificación registrada en la columna 3 para obtener la calificación ponderada de ese factor. Esto da como resultado una calificación ponderada para cada factor que va de **5.0 (Sobresaliente)** a **1.0 (Malo)**, siendo **3.0** el promedio.
5. En la **columna 5 (Comentarios)**, anote por qué seleccionó un factor específico y cómo calculó su valor y calificación.
6. Por último, sume las calificaciones ponderadas de todos los factores externos que se registraron en la **columna 4** para determinar la calificación ponderada total de esa empresa en particular. **La calificación ponderada total indica con qué eficacia responde una empresa específica a los factores actuales y esperados de su ambiente externo.** La calificación se puede usar para comparar esa empresa con otras de la industria. Verifique que la calificación ponderada total refleje realmente el rendimiento actual de la empresa en cuanto a rentabilidad y participación en el mercado. **La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0.**

Como ejemplo de este procedimiento, la **tabla 4.5** incluye varios factores externos de Maytag Corporation, con sus correspondientes valores, calificaciones y calificaciones ponderadas. Esta tabla corresponde a 1995, antes de que Maytag vendiera sus plantas europeas y australianas. Observe que el valor total de Maytag fue de 3.15, lo que significa que la corporación estaba en ese momento ligeramente por arriba del promedio de la industria de los grandes aparatos electrodomésticos.

## 4.7 Conclusión

Wayne Gretzky fue uno de los jugadores profesionales más famosos de hockey sobre hielo. No era muy rápido. Su tiro era bastante débil. Al entrenar, generalmente era el último de su equipo en fuerza. Acostumbraba jugar tras la meta de su oponente, visualizando dónde estarían los miembros de su equipo mucho antes de que llegaran ahí y enviándoles pases tan inesperados que a menudo sorprendía a sus propios compañeros. En una entrevista para la revista *Time*, Gretzky declaró que la clave para ganar era *patinar no hacia donde estaba el disco, sino hacia donde éste iría*. “La gente habla de patinar, tomar el disco y disparar, pero todo el juego consiste en ángulos y carambolas, es decir, olvidarse de la línea recta hacia donde el disco se dirige, calcular hacia dónde se desviará, considerando todas las interrupciones”, explicó Gretzky.<sup>61</sup>

El monitoreo ambiental implica vigilar, recolectar y evaluar información para comprender las tendencias actuales en los ambientes social y de tareas. Después, la información se usa para predecir si estas tendencias continuarán o si otras tomarán su lugar. ¿Cómo será una industria dentro de diez a 20 años? ¿Qué tipo de desarrollos que afecten a la industria se puede esperar en el ambiente social? ¿Quiénes serán los competidores clave? ¿Quién se quedará en el camino? Se utiliza esta información para hacer ciertos supuestos sobre el futuro, los cuales posteriormente se emplean en la planificación estratégica. En muchas formas, el éxito en el mundo de los negocios es como el jockey sobre hielo: la clave para ganar no es suponer que su industria seguirá siendo como es ahora, sino suponer que la industria cambiará y asegurarse de que su empresa estará en la posición adecuada para aprovechar ese cambio.

## Datos curiosos de estrategia

¿Qué tan adinerada es la persona promedio en Estados Unidos en comparación con la de China? Como los precios tienden a ser más bajos en las economías pobres, un dólar que se gasta en China vale más que un dólar en Estados Unidos. Un mejor método es usar la paridad del poder de compra (PPP), que toma en cuentas las diferencias de precios. La PPP Big Mac es la

tasa de cambio que haría que la hamburguesa costara en cualquier país lo mismo que en Estados Unidos. En 2005, ¿cuál era el precio promedio de una Big Mac en dólares estadounidenses?<sup>62</sup>

Brasil: 2.39	Egipto: 1.55	Malasia: 1.38	Turquía: 2.98
Gran Bretaña: 3.44	Área del euro: 2.92	México: 2.58	Estados Unidos: 3.06
Canadá: 2.63	Hong Kong: 1.54	Rusia: 1.48	
República Checa: 2.30	Japón: 2.34	Suiza: 5.05	

## Preguntas de repaso

1. Analice cómo el desarrollo del ambiente social de una corporación la afecta a través de su ambiente de tareas.
2. Según Porter, ¿qué determina el nivel de intensidad competitiva en una industria?
3. De acuerdo con el análisis de la industria de Porter, ¿es la Pepsi Cola un sustituto de la Coca-Cola?
4. ¿Cómo puede un decisor identificar los factores estratégicos presentes en el ambiente internacional externo de una corporación?
5. Compare la extrapolación de tendencias con la elaboración de escenarios como técnicas de predicción.

## Ejercicio de práctica estratégica

¿Qué tan lejos debe ir el personal de una empresa de negocios al recolectar inteligencia competitiva? ¿Dónde debe marcar el límite?

Evalúe cada uno de los siguientes enfoques que una persona podría usar para recolectar información sobre competidores. Califique lo adecuado de cada enfoque:

### 1 (DEFINITIVAMENTE INADECUADO), 2 (PROBABLEMENTE INADECUADO), 3 (INDECISO), 4 (PROBABLEMENTE ADECUADO) O 5 (DEFINITIVAMENTE ADECUADO)

La empresa de negocios debe tratar de obtener información útil sobre sus competidores mediante:

1. \_\_\_ La revisión cuidadosa de revistas comerciales
2. \_\_\_ La intervención de los teléfonos de sus competidores
3. \_\_\_ Su presentación como un cliente potencial de sus competidores
4. \_\_\_ Haciendo que los clientes leales hagan una "solicitud de propuesta" falsa para pedir cotizaciones a los competidores
5. \_\_\_ Compra de los productos de sus competidores y desarmándolos
6. \_\_\_ Contratación de consultores de empresas que hayan trabajado para sus competidores
7. \_\_\_ La entrega de recompensas a los empleados de sus competidores por "consejos" útiles
8. \_\_\_ Investigaciones entre clientes o proveedores de sus competidores
9. \_\_\_ La compra y análisis de la basura de sus competidores
10. \_\_\_ El anuncio de empleos inexistentes y realizando entrevistas para éstos
11. \_\_\_ Realización de visitas públicas a las instalaciones de sus competidores
12. \_\_\_ La transmisión de información falsa sobre la empresa para confundir a sus competidores

13. \_\_\_ Preguntas al personal técnico de sus competidores en exposiciones y conferencias comerciales
14. \_\_\_ La contratación de personal clave de sus competidores
15. \_\_\_ El análisis de los contratos laborales de sus competidores
16. \_\_\_ Estimular a sus empleados para que salgan con personas que trabajan para sus competidores
17. \_\_\_ El estudio de fotografías aéreas de las instalaciones de sus competidores

Después de calificar cada uno de los enfoques anteriores, compare sus respuestas con las de otros compañeros de clase. Las personas que dieron calificaciones de 4 o 5 a los enfoques deben explicar por qué consideraron que esta acción específica sería adecuada. Después, los que otorgaron calificaciones de 1 o 2 deben explicar por qué consideraron que esta acción sería inadecuada.

Vaya al sitio web de la Sociedad de Profesionales en Inteligencia Competitiva ([www.scip.org](http://www.scip.org)). ¿Qué opina la SCIP de estos enfoques?

*Fuente:* desarrollado a partir de W. A. Jones, Jr., y N. B. Bryan, Jr., "Business Ethics and Business Intelligence: An Empirical Study of Information-Gathering Alternatives", *International Journal of Management* (junio de 1995), págs. 204-208. Para obtener ejemplos reales de algunas de estas actividades, vea J. Kerstetter, P. Burrows, J. Greene, G. Smith y M. Conlin, "The Dark Side of the Valley", *Business Week* (17 de julio de 2000), págs. 42-43.

## Términos clave

análisis ambiental (pág. 73)

análisis de la industria (pág. 73)

ambiente de tareas (pág. 73)

ambiente social (pág. 73)

barrera de entrada (pág. 83)

barrera de salida (pág. 84)

canibalizar (pág. 90)

competidor (pág. 94)

complementador (pág. 86)

corporación multinacional (CMN) (pág. 78)

elaboración de escenarios (pág. 96)

escenario industrial (pág. 97)

extrapolación (pág. 96)

factor de éxito clave (pág. 91)

factor estratégico externo (pág. 82)

grupo estratégico (pág. 88)

hipercompetencia (pág. 90)

incertidumbre del entorno (pág. 72)

industria (pág. 82)

industria consolidada (pág. 86)

industria fragmentada (pág. 86)

industria global (pág. 87)

industria multinacional (pág. 87)

inteligencia competitiva (pág. 92)

matriz de prioridad de situaciones (pág. 81)

matriz industrial (pág. 91)

mercancía (pág. 84)

miopía estratégica (pág. 81)

modelado estadístico (pág. 96)

nuevo participante (pág. 83)

opinión de expertos (pág. 96)

paridad del poder de compra (PPP) (pág. 79)

producto sustituto (pág. 85)

punto desencadenante (pág. 79)

repatriación de beneficios (pág. 74)

tabla EFAS (pág. 97)

técnica Delphi (pág. 96)

tipo estratégico (pág. 88)

tormenta de ideas (pág. 96)

triada (pág. 79)

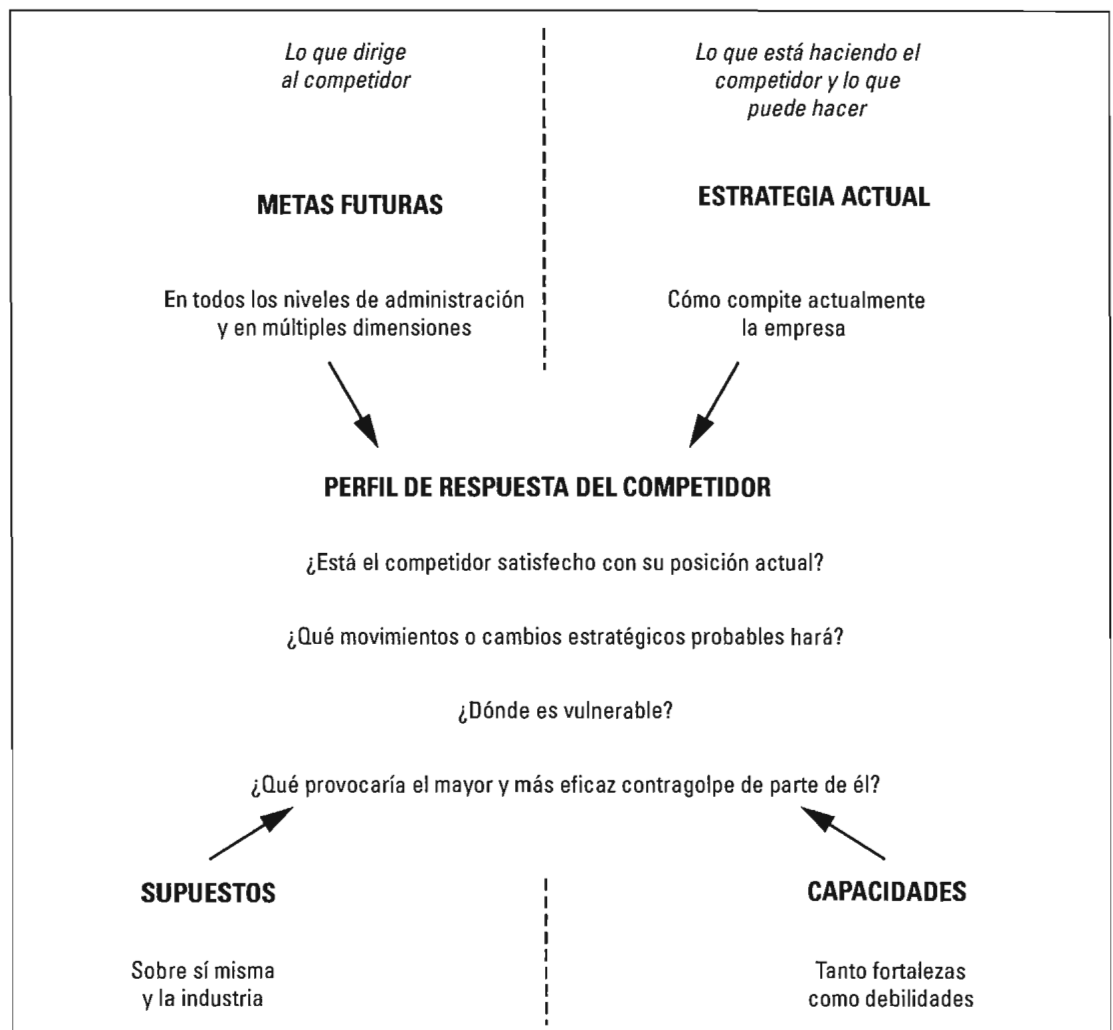
# APÉNDICE 4.A

## Técnicas de análisis competitivo

Las técnicas analíticas usadas comúnmente en inteligencia competitiva son el *análisis FODA*, las *fuerzas de la industria de Porter* y el *análisis de grupos estratégicos* (denominado también *análisis de clusters competitivos*). Además de estas técnicas, se pueden mencionar el *modelo de diamante* de Porter, las *disciplinas de valor* de Treacy y Wiersema y el *análisis de puntos ciegos* de Gilad. Todas estas técnicas se usan en el juego de guerra estratégica en el que las personas interpretan el papel de diferentes competidores y sus posibles estrategias futuras.

El modelo de diamante de Porter implica analizar las metas futuras, supuestos, estrategias actuales y capacidades de un competidor específico para crear su perfil de respuesta. Vea la **figura 4.6**. Conocer las

**Figura 4-6**  
**Modelo de diamante:**  
**componentes del análisis de competidores de Porter**

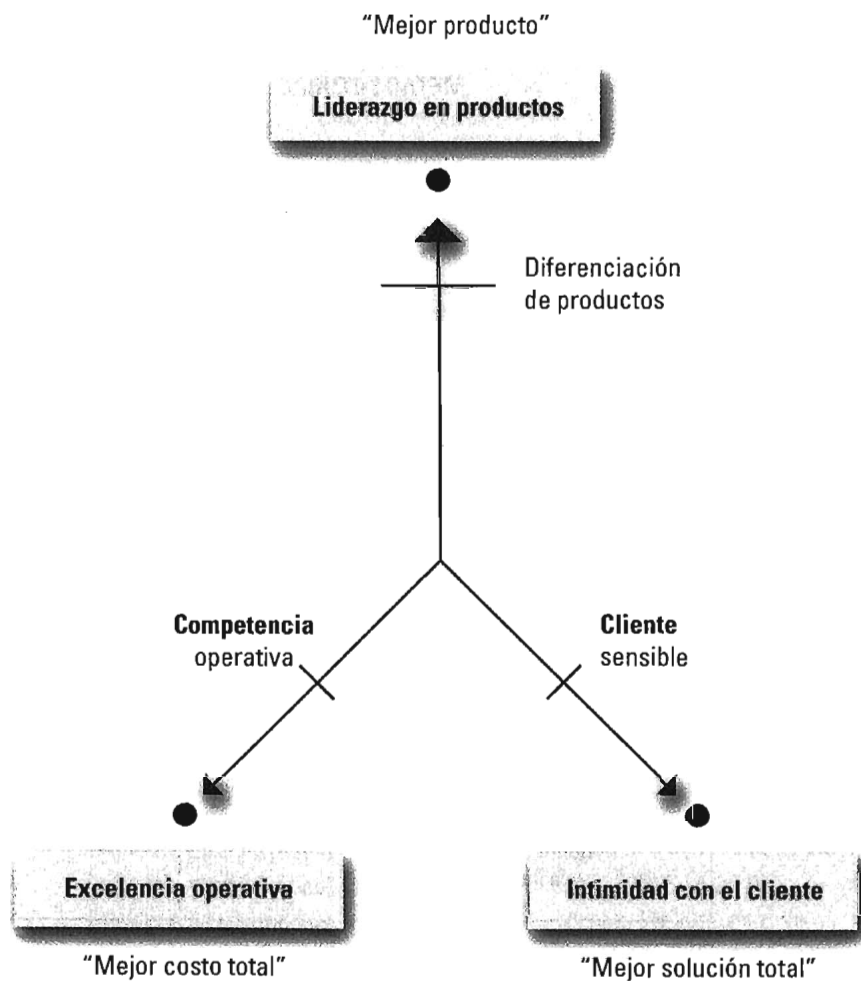


Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael Porter. Copyright © 1980, 1998 por The Free Press. Todos los derechos reservados.

metas de un competidor permite realizar predicciones sobre la probabilidad de que cambie su estrategia y responda a condiciones cambiantes. Identificar los supuestos de un competidor sobre sí mismo y la industria revela puntos ciegos sobre la manera en que percibe su ambiente. Considerar la estrategia actual de un competidor y el tiempo que ha estado en operación puede indicar si la empresa seguirá en su dirección actual. Si una estrategia no se establece explícitamente, es necesario considerar las acciones y políticas de la empresa para conocer su estrategia implícita. El último paso es evaluar objetivamente las capacidades de un competidor representadas por sus fortalezas y debilidades. Las metas, los supuestos y la estrategia actual del competidor influyen en la probabilidad, el momento, la naturaleza y la intensidad de sus reacciones. Sus fortalezas y debilidades determinan su capacidad para iniciar o reaccionar ante acciones estratégicas y enfrentar cambios ambientales.<sup>63</sup>

Las disciplinas de valor de Treacy y Wiersema implican la evaluación de tres dimensiones de un competidor: liderazgo en productos, excelencia operativa y cercanía con el cliente (vea la **figura 4.7**). Después de analizar 80 empresas líderes en el mercado, Treacy y Wiersema observaron que cada una de ellas desarrolló una propuesta de valor convincente y sin paralelo en una dimensión y era capaz de mantener estándares aceptables en las otras dos dimensiones. Las empresas *excelentes operativamente* proporcionan una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra empresa puede igualar en su mercado. Un ejemplo es Dell Computer, maestra en excelencia operativa. Un *líder en productos* lucha constantemente para proporcionar a su mercado productos de vanguardia o nuevas aplicaciones de productos o servicios existentes. Johnson y Johnson es un ejemplo de un líder en productos que descubre nuevas ideas, las desarrolla rápidamente y después busca la manera de mejorarlas. Una empresa que proporciona valor a través de la *intimidad* (una de las tres disciplinas de valor termino ampliamente conocido en el argot estratégico) con el cliente establece relaciones y logra una gran lealtad

Figura 4-7  
Triada de las  
disciplinas de valor



Fuente: figura reimpressa con permiso de Michael Treacy de The Discipline of Market Leaders, figura 5, pág. 45, por Michael Treacy y Fred Wiersema. Publicado por Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Copyright © 1997 por Michael Treacy.



de ellos. IBM es un ejemplo de una empresa que busca la excelencia en la cercanía con el cliente. La estrategia actual de esta empresa es proporcionar a sus clientes un servicio total en tecnología de la información de tal manera que puedan confiar completamente en ella para resolver cualquier problema de tecnología de la información (TI).<sup>64</sup> Según Wayne Rosenkrans, expresidente de SCIP, es posible marcar un punto en cada una de las tres dimensiones de valor que ilustra la figura 4.7 para cada competidor que se analiza. Después, se dibujan líneas que conectan cada uno de los puntos, lo cual genera un triángulo que revela la propuesta de valor general de ese competidor.<sup>65</sup>

El análisis de puntos ciegos de Gilad se basa en la premisa de que los supuestos de los decisores con respecto a su propia empresa e industria pueden actuar como sesgos de percepción o puntos ciegos. Como consecuencia, la empresa 1) puede no estar al tanto de los desarrollos estratégicamente importantes, 2) puede percibir de modo incorrecto los desarrollos estratégicamente importantes o 3) aunque está al tanto de los desarrollos importantes, los conoce de manera tan lenta que es incapaz de dar una respuesta oportuna. Es importante reunir suficiente información sobre un competidor y sus ejecutivos para poder enumerar los supuestos de la administración de alto nivel sobre las preferencias de los compradores, la naturaleza de la cadena de suministro, los factores de éxito clave de la industria, las barreras de entrada y el atractivo de los sustitutos para los clientes. Se debe analizar la industria objetivamente sin importar estos supuestos. Cualquier brecha entre un análisis objetivo de la industria y los supuestos de la administración de alto nivel de un competidor es un punto ciego potencial. Es necesario incluir estos puntos ciegos al considerar la manera en que podría responder este competidor a un cambio ambiental.<sup>66</sup>

Rosenkrans sugiere que los analistas deben usar primero la técnica de las fuerzas de la industria de Porter para desarrollar el modelo de diamante. Después, deben recurrir al modelo de diamante para generar un análisis de grupos (*clusters*) estratégicos. Por último, deben incluir las tres dimensiones de valor para desarrollar un análisis de puntos ciegos.

Estas técnicas se pueden utilizar para llevar a cabo un juego de guerra que simula a los diversos competidores de la industria. Reúna al personal de distintas áreas funcionales de su propia corporación y colóquelo en equipos identificados como competidores de la industria. Cada equipo que representa a una empresa debe realizar un análisis completo del competidor que está interpretando. Además, debe crear primero estrategias iniciales para su empresa y presentarlas ante todo el grupo. Posteriormente, cada equipo crea estrategias contrarias y las presenta ante todos los participantes. Después de terminar todas las presentaciones, el grupo en conjunto genera nuevas consideraciones estratégicas para incluirlas como asuntos que se deberán vigilar en futuros análisis ambientales.<sup>67</sup>

Algunos analistas de inteligencia competitiva llevan un paso más allá el enfoque del juego de guerra, creando una empresa “inventada” que podría aparecer en lo futuro, pero que no existe actualmente. Un equipo lanza una tormenta de ideas sobre el tipo de estrategia que el competidor inventado podría emplear. Con frecuencia, su estrategia se basa en un producto innovador que es radicalmente distinto de las ofertas actuales. Sus metas, estrategias y postura competitiva deben ser diferentes de las que se usan actualmente en la industria. Según Liam Fahey, una autoridad en inteligencia competitiva, “el competidor inventado demuestra ser un estímulo para forjar un pensamiento innovador”.<sup>68</sup>