



El radar corporativo

Midiendo las fuerzas que modelan su empresa
por Karl Albrecht

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte fundamental de la planificación estratégica, se deben examinar las fuerzas que entran en juego en el ambiente externo de la organización.

Albrecht explica cómo establecer un radar corporativo, que le permita al gerente medir ese entorno, y así mejorar sus habilidades para la toma de decisiones. Su modelo consiste en ocho dimensiones, o radares:

1. **De clientes:** entienda a sus clientes, no solo en sus aspectos demográficos y de comportamiento, sino en los factores psicológicos que los motivan.
2. **De competidores:** evalúe su empresa comparándola con sus competidores primarios y secundarios, luego utilice sus fortalezas para diferenciarse.
3. **Económico:** determine cómo el PIB, niveles de empleo, tasas de interés y otros indicadores pueden crear o destruir oportunidades.
4. **Tecnológico:** conozca los efectos que la innovación tecnológica pueden tener o no sobre su empresa
5. **Social:** conozca los principales factores sociales – actitudes, creencias, emociones - que afectan la aceptación de propuesta de valor.
6. **Político:** analice los efectos de la política - más allá de las leyes - sobre su negocio.
7. **Legal:** detecte y evite los riesgos antes que aparezcan.
8. **Geofísico:** estudie el mundo físico que le rodea, para descubrir problemas potenciales.

El radar corporativo le enseñará a llegar mas allá de los parámetros estándar de negocios, para analizar los eventos, tendencias y fuerzas que pueden alterar su futuro.

¿Por qué el radar corporativo?

El radar corporativo es un sistema que permite pensar en forma estratégica, diseñado para ayudar a los ejecutivos de empresa a investigar, estudiar y analizar las múltiples dimensiones del ambiente de negocios de su empresa, en forma disciplinada. Mantenga el radar encendido, y su empresa sobrevivirá.

Los cambios que ocurren hoy no son simplemente una continuación de los cambios que ocurrieron antes. Una estrategia que funcionaba en el pasado, no necesariamente funciona en el presente.

Es por eso que se hace necesario traspasar los parámetros estándares de los negocios y explorar cabalmente las nuevas variables, que le permitan identificar nuevas amenazas u oportunidades.

El radar corporativo es la herramienta que le permite recopilar esta información, en forma continua y exhaustiva, ayudándole a anticipar su futuro.

El radar empresarial no es un concepto nuevo. Muchos gerentes han reconocido la necesidad de monitorear en detalle el ambiente de negocios. Uno de ellos, Andy Grove de Intel, escribió acerca de la necesidad de vigilar los cambios en el ambiente e identificar los “puntos de inflexión” - momentos de cambio críticos.

El escáner ambiental está conformado por ocho sub-ambientes o pantallas de radar:

- Clientes
- Competidores
- Económico
- Tecnológico
- Social
- Político
- Legal
- Geofísico.

La idea es monitorear el ambiente de negocios específico de su empresa, según estos ocho radares estratégicos. El mejor pronóstico proviene del análisis estratégico y de la integración de los ocho radares.

Las bases del radar corporativo

El monitoreo ambiental, y el sistema de pensamiento que lo sustenta, reposan sobre tres pilares intelectuales:

1.- Las nuevas realidades de los negocios

Se refiere al cambio que experimentaron las empresas, que pasaron de manejar el crecimiento, a enfrentar la hiper-competencia.

Después de la segunda guerra mundial y hasta principios de los años 80, el pensamiento y las prácticas de gerencia se enfocaban

en responder a la creciente demanda. Era la época de la “gerencia industrial”, durante la cual aplicaban seis suposiciones:

- 1.- La demanda siempre se adelantaba a la producción.
- 2.- La competencia era limitada y principalmente local.
- 3.- Los productores tenían el control.
- 4.- Los ingresos crecientes eran la norma.
- 5.- El pensamiento gerencial estaba dedicado a la producción.
- 6.- Las estrategias orientadas al costo, también se centraban en la producción.

A partir de mediados de los años 80, y durante los 90, el pensamiento y las prácticas de negocios se orientaban a responder ante el estrés de la gran competencia. Las suposiciones cambiaron a:

- 1.- La producción se adelanta a la demanda.
- 2.- La competencia es global.
- 3.- Los clientes tienen el control.
- 4.- Los ingresos son inciertos.
- 5.- El pensamiento gerencial está centrado en el mercadeo, la percepción del cliente y en vender valor.
- 6.- Las estrategias orientadas al valor eran las dominantes.

Como resultado de este período de “gerencia de servicio” surgieron tres grandes tendencias, que deben ser incluidas en todo análisis del ambiente:

- Globalización.
- Información barata.
- De-construcción.

2.- La tercera ola

El libro de Alvin y Heidi Toffler, “La tercera ola”, asegura que han habido tres grandes olas a lo largo de la existencia humana:

- Primera ola: el movimiento de la vida nómada a la sedentaria, resultante del surgimiento de la agricultura.
- Segunda ola: el cambio de la agricultura a la industria.
- Tercera ola: el cambio de la industria a la información, que a su vez está dada por cinco fuerzas:
 - productividad
 - viajes
 - telecomunicaciones
 - imágenes
 - computación omnipresente

La forma como se manifiestan estas cinco fuerzas en los negocios es crítica para el pensamiento estratégico.

3.- Cómo ser su propio futurista

La idea es pensar estratégicamente en el futuro, en formas que produzcan resultados útiles.

Considerado en forma amplia, el futuro es impredecible; la búsqueda precisa de puntos de acción es una pérdida de tiempo,

pero si se delimita la búsqueda apropiadamente, se puede obtener información sumamente útil.

Por ejemplo, preguntarse “qué efecto tendrá Internet en la educación pública en 5 años” no tiene gran utilidad, es una pregunta demasiado general. Pero plantearse “quiénes serán los participantes más importantes en la educación pública en 5 años” sí tiene valor, ya que esta pregunta específica que puede arrojar una respuesta útil. Para ser su un buen futurista, tenga en cuenta:

Las ocho reglas que dan forma al pensamiento estratégico:

- 1.- Si una pregunta es importante, invierta en conseguir la respuesta.
- 2.- Desconfíe de sus prejuicios.
- 3.- Cerciórese bien de todas sus fuentes de información.
- 4.- Vaya más allá de las generalizaciones y de los promedios.
- 5.- Formule preguntas que puedan ser respondidas.
- 6.- Contradiga la creencia prevaleciente.
- 7.- Obtenga todas las perspectivas que le sea posible.
- 8.- Siéntase cómodo ante la incertidumbre y la ambigüedad.

Comprenda la curva “S”:

Es una herramienta para el análisis de tendencias. Se trata de una curva que refleja que toda tendencia impacta eventualmente la fuente de su energía.

Aplicar la curva “S” para modelar varios procesos de crecimiento le ayudará a anticipar mejor la demanda futura de bienes y servicios.

Una curva “S” comprende de 3 elementos:

- 1.- *Génesis*: cuando la tendencia comienza.
- 2.- *Aceleración*: el rápido movimiento creciente de la curva.
- 3.- *Plateau*: la nivelación y estabilización de la curva.

Reconozca los motores, dominós y comodines:

- 1.- *Motores*: los principales factores que influyen las opciones de su negocio.
- 2.- *Dominós*: fuerzas que pueden crear un efecto de cascada. Por ejemplo, una moneda debilitada puede obligar a una empresa a reducir los pedidos de equipos nuevos. Esto puede afectar al proveedor principal de la compañía y hacerle un daño a las compañías donde compra el proveedor, y así sucesivamente.
- 3.- *Comodines*: las posibilidades impredecibles pero reconocibles, tales como la muerte repentina de un CEO.

El escáner corporativo

Un escáner ambiental es un radar continuo de detección de los ocho sub-ambientes:

- 1.- De cliente: explora la identidad, necesidades, conductas, valores y situaciones de aquellos que le compran a su empresa.

El concepto fundamental es modelaje del valor del cliente, proceso mediante el cual llega a entender la propuesta de valor del

cliente, no sólo en términos demográficos y de conducta, sino también a partir de los factores psicológicos que los motivan.

El valor del cliente se debe considerar en cinco niveles:

- Productos.
- Transacciones.
- Soluciones.
- Relaciones.
- Éxito compartido.

Para alcanzar el éxito, usted debe comprender la propuesta de valor actual y la propuesta de valor de la situación deseada.

2.- De competidores: explora la identidad, motivos, fortalezas, debilidades, conductas actuales y potenciales de otras empresas que compiten por los recursos de sus clientes.

Este radar le ayudará a evaluar su empresa frente a sus competidores primarios y secundarios, y luego a utilizar sus ventajas para diferenciarse.

Comprender lo que mueve a la competencia directa no sólo implica escuchar a los competidores ya conocidos. Incluye además un análisis del mercado en torno a las siguientes variables:

- Capital circulante y flujo de caja libre.
- Costos operativos bajos.
- Fuerza de la marca.
- Potencial de crecimiento del mercado.
- Acceso a los clientes.
- Densidad y capacidad competitiva.
- Ventajas competitivas y oportunidades únicas.

Otros aspectos importantes para éste radar:

- *Marca*: la habilidad que tiene una empresa de lograr la preferencia del cliente hacia sus productos y servicios.
- *Diferenciación*: habilidad de la empresa para crear espacio entre él y sus competidores, basada en el tamaño, valor u otro factor significativo.

3.- Económico: explora las dinámicas de los mercados, el capital, los recursos críticos, costos, precios, tasas de cambio, el estado de la economía nacional y el estado del comercio internacional, entre otros factores de la economía.

Evalúa cómo el PBI, los niveles de empleo, las tasas de interés, la inflación y los tipos de cambio pueden crear o frustrar oportunidades.

Todas estas variables afectan los patrones de compra del consumidor, la conducta de la competencia y las oportunidades que tenga su negocio.

4.- Tecnológico: le ayuda a comprender los efectos que las innovaciones tecnológicas, en particular la Internet, pueden o no tener en su empresa.

La medida crítica en este punto es el efecto sobre las empresas de la información barata. Los microprocesadores económicos,

las redes universales, el aumento de la productividad y las dependencias de información, son los componentes claves de este radar.

Internet en sí es toda una categoría completa, que necesita atención especial:

- ¿Obedece Internet a la curva "S"? Es una pregunta importante, por las consecuencias que puede tener para una empresa el efecto dominó, a la hora de un cambio en las proyecciones de uso.
- ¿Qué tan distintos son los modelos y prácticas empleados en las empresas basadas en Internet de las empresas tradicionales?.

5.- Social: explora patrones culturales, valores, creencias, tendencias, estilos, preferencias, héroes. El objetivo es comprender los factores sociales y culturales de cada mercado, y cómo afectan la demanda de sus productos o servicios.

Los motores sociales tienen tres componentes:

- *Valores*: son principios primarios que están interiorizados, que ni se piensan. Por ejemplo, la movilidad personal es un valor fundamental en la cultura de Estados Unidos - se sienten con derecho a poseer y conducir automóviles, lo que se refleja en el número de éstos.
- *Tendencias*: están basadas en los valores. Por ejemplo, las expresiones sexuales públicas han aumentado continuamente, creando un mercado para el contenido sexualmente explícito.
- *Conflictos*: son los asuntos de valores que no se pueden resolver. Por ejemplo, "el derecho a la vida" contra "el derecho a escoger", respecto al aborto.

6.- Político: los procesos de gobiernos nacionales, regionales y locales, así como de los distintos grupos de poder, que puedan influir en la empresa.

Analiza los efectos de la política, no sólo de las leyes y los legisladores, sino de todo el sistema de control que puede influir sobre su empresa.

Los conceptos claves son influencia y control, así como el principio organizador del gobierno. La idea es comprender cómo las leyes y regulaciones controlan la habilidad de la empresa para hacer negocios.

7.- Legal: explora los patrones de las leyes, la actividad legal y los litigios que puedan afectar el éxito de la empresa.

Gracias al desarrollo de este radar, se detectarán las limitaciones, los procesos y las contingencias legales que puedan afectar al crecimiento de su empresa.

Una organización nueva debe decidir si va a hacer negocios o no en sociedades que aún no tienen madurez desde el punto de vista legal. Algunos países tienen muchas desventajas que las empresas deben evaluar antes de decidir hacer negocios en ellos.

Otros aspectos legales resaltantes son los pasivos operativos, la protección a la propiedad intelectual y las regulaciones para industrias.

8.- Geofísico: explora el entorno físico de las instalaciones y operaciones de la empresa, incluyendo el ecosistema y los recursos naturales, disponibilidad de materia prima, opciones de transporte, cercanía a los centros de mayor población y fuentes de talento calificado, susceptibilidad a desastres naturales (huracanes, terremotos), y los efectos de la criminalidad en el ambiente cercano

Analiza los factores geográficos, geopolíticos y ecológicos del entorno que rodea a su empresa.

El aspecto crítico son las realidades diarias vividas por la empresa. Es necesario preguntarse si estas realidades diarias también tienen consecuencias políticas, económicas y sociales.

Todo gerente debe comprender el ambiente operacional y estar preparado para capitalizar dicho conocimiento, tanto en el desarrollo de la estrategia como en el liderazgo de su propia unidad hacia el logro de su misión particular.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=178>