

Capítulo 3 – Exploración Ambiental

Análisis Contextual

El primer punto que es imprescindible fijar aquí es que el análisis total del contexto y sus olas es inviable. Aquel que pretenda realizar un estudio exhaustivo del entorno de negocios devendrá en la frustración y la “parálisis de análisis”. Aquí, y a partir del desafío que supone la “Era del Acceso”, el gran desafío es clasificar lo crítico de aquello que no lo es.

Tendencias de Cambio Estructural

Las Tendencias de Cambio Estructural (TCE), a diferencia de las de naturaleza conyuntural (TCC), no son movimientos superficiales y cambios en las reglas del juego de una región o sector industrial en particular, sino **verdaderas revoluciones y cambios de juegos completos a nivel global**.

Estas tendencias representan:

- Profundos Peligros
- Grandes Amenazas

Pero también:

- Las más Extraordinarias Oportunidades

Los 12 apóstoles del cambio estructural

Conjunto de tendencias y conceptos presentados por expertos internacionales en la materia, destinados a provocar reflexión y conciencia sobre el futuro de los negocios y la sociedad. Estas ideas fuerza se presentan como interrogantes y disparadores para la reflexión, con el propósito de estimular el pensamiento crítico y la exploración de nuevos enfoques. El objetivo no es establecer verdades o consensos, sino fomentar la reflexión libre y la búsqueda de nuevas perspectivas. Estas tendencias se consideran los cinceles que están moldeando la sociedad y los negocios del futuro.

1) **Convergencia Industrial:** fenómeno en el que los sectores industriales tradicionales se están fusionando y diluyendo, haciendo que sea difícil definir en qué se dedican las empresas. Ejemplos como 3M, Disney, Microsoft, HP o el Grupo Altria muestran esta tendencia, ya que ofrecen una amplia gama de productos y servicios. En este contexto, es esencial para las empresas reflexionar sobre su futuro, adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades que ofrece la convergencia industrial.

2) **Egonomía:** como lo propuso Alvin Toffler, implica que los mercados del futuro se desmasifican. Los clientes buscan soluciones personalizadas y desean sentirse únicos. Esto requiere estrategias para personalizar la oferta, como grabar el nombre de cada comprador en los productos y utilizar tecnologías de base de datos y data mining. Además, se deben replantear los negocios para atender nuevos segmentos, como los mayores de 60 años o la comunidad gay.

3) **Bioteología:** impulsada por la secuenciación del Genoma Humano y la posibilidad de clonación, promete cambios sin precedentes en todas las áreas de negocios. Incluso profesiones como la odontología podrían transformarse con la

manipulación de células madre, haciendo obsoletos tratamientos como las dentaduras postizas. Estos avances plantean cuestiones éticas y sociales, como nuevas formas de discriminación y fuentes de información, así como la necesidad de adaptarse a nuevos formatos para fármacos.

4) **Anclaje Psicológico:** señala que la agresividad comunicacional, la inseguridad urbana y el terrorismo internacional generan una necesidad de buscar contención y seguridad. Esto impulsará un resurgimiento de religiones alternativas y un aumento en el apego a lugares seguros como hogares y oficinas. Los negocios que promuevan el sentido de pertenencia, la seguridad y la reducción del estrés tendrán un gran potencial en el mercado del futuro.

5) **Nanotecnología:** esta implica la construcción de cosas a una escala extremadamente pequeña, como la mitad del diámetro de un cabello, tiene el potencial de influir en todas las áreas de actividad. Desde motores y procesadores hasta telas inteligentes y etiquetas electrónicas, las posibilidades son amplias. Esta tecnología probablemente afectará a todas las industrias, desde la venta minorista en supermercados hasta la comercialización de códigos de barras, la venta de instrumental quirúrgico, productos de belleza y servicios de bronceado sin sol, e incluso el negocio de hardware. La nanotecnología es una tendencia de cambio estructural que es relevante para cualquier actividad comercial.

6) **Nuevo Rol Femenino:** estará transformando la sociedad y ningún sector puede permanecer indiferente. Desde la comercialización de automóviles hasta el diseño de herramientas, se requieren adecuaciones para adaptarse a este cambio. Incluso en negocios como peluquerías, se debe considerar el segmento masculino y ofrecer productos específicos para hombres. La difusión de nuevos productos dirigidos a mujeres puede requerir ajustes en la franja horaria de promoción. Además, se están explorando oportunidades de negocio en el cuidado de niños, como la creación de servicios de guardería. Estos cambios también impactarán en la estructura familiar y los ritos familiares, los cuales evolucionarán para adaptarse al nuevo panorama.

7) **Empresarización del Mundo:** se ha acelerado debido al declive del Estado Benefactor y al crecimiento del poder de las grandes corporaciones. Actualmente, estas empresas tienen una influencia significativa en la economía global, lo que les permite ejercer presión sobre los gobiernos y dominar diversos sectores. El futuro puede llevar a una mayor consolidación de estas corporaciones o posiblemente a un retorno a unidades productivas más pequeñas. En este contexto, es crucial considerar aliados estratégicos y estar preparados para la entrada de nuevos competidores en el mercado. Los estados están implementando medidas para fiscalizar a estas megacorporaciones y prevenir fraudes financieros, mientras se espera que estas empresas asuman una mayor responsabilidad social.

8) **Globalización:** se está acelerando la difusión de tecnologías y paradigmas, desafiando a las empresas a adaptarse rápidamente. Identificar mercados similares al doméstico, desarrollar estrategias de ingreso, establecer defensas contra competidores y cumplir estándares internacionales son esenciales. Gestionar la comparación con productos internacionales y posicionar la empresa globalmente son imperativos en este contexto.

9) **Hedonismo Evasivo:** se aprovecha de las presiones urbanas y laborales, el estrés y la rutina para ofrecer placer y evasión. Las oportunidades de negocio se presentan para aquellos que pueden proporcionar experiencias que hagan sentir vivos a los

clientes. Se pueden considerar productos que ofrezcan emociones intensas, como el turismo de aventura, o que canalicen la nostalgia, como la venta de versiones modernas de productos clásicos. Es importante adaptar las ofertas actuales o desarrollar nuevos productos que brinden juventud, sorpresa y fantasía para satisfacer las necesidades de evasión de los clientes en un mundo estresante.

10) **Balkanización del Poder Mundial:** genera un nuevo escenario geopolítico, con una distribución de poder entre Europa, Asia y los Estados Unidos. Mientras el dominio único de EE.UU. disminuye, la UE se expande y Asia-Pacífico muestra un creciente poder económico. Los Estados Unidos buscan mantener su ordenamiento a través de acuerdos como el ALCA y la lucha contra el terrorismo. En nuestra zona, es crucial identificar los recursos estratégicos más buscados en el futuro y desarrollar estrategias para adaptarse a este nuevo panorama geopolítico.

11) **Conciencia Ecológica:** esta ha aumentado debido a la difusión de mensajes sobre la mala administración de los recursos naturales y el descuido del planeta. Las empresas pueden aprovechar esta tendencia implementando estrategias verdes, como el uso de materiales sustitutos y el cumplimiento de regulaciones ambientales. Además, pueden operar acciones de reciclado y apoyar causas ambientales para mejorar su imagen y la percepción de sus productos como eco-amigables.

12) **Digitalización:** ¿Como piensa convertir su negocio en un 0 y un 1?

Mensaje Final

La búsqueda de oportunidades y amenazas en el contexto circundante es siempre una empresa estéril. El contexto jamás nos proveerá de ellas... la postura frente al medio no debe ser de observación, sino de protagonismo y arquitectura.

No existen amenazas u oportunidades per se, solo TENDENCIAS.

Estas tendencias, esencialmente las estructurales, son siempre críticas para una organización y representan:

- Profundos Peligros
- Grandes Amenazas

Pero también:

- LAS MÁS EXTRAORDINARIAS OPORTUNIDADES