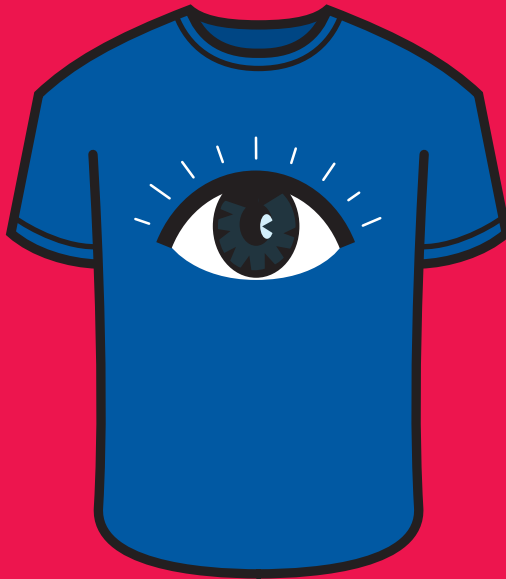


# 3

## ¡En guardia!

- Este capítulo resume los beneficios de usar un 'radar' de negocios para monitorear las cambiantes oportunidades y amenazas que podrían afectar su empresa para bien o para mal.



adelántese  
en  
el  
juego



**Radar de negocios**



**Lista de control DECRISIS**

**Ideas en Acción** — ver página 102

¡Cuidado! Está sucediendo algo que podría potenciar o quebrar su negocio. Es un mundo que cambia rápidamente y esos cambios están fuera de nuestro control directo –por ejemplo, cambios tecnológicos, económicos y legales. Dichos cambios en el ambiente externo pueden tener efectos dramáticos en las empresas y organizaciones, de hecho en industrias completas.

En años recientes la telefonía celular ha alterado la forma en que nos comunicamos, la Internet ha abierto mercados globales. La regulación de la Unión Europea afecta un creciente número de gobiernos y a cada uno de los ciudadanos que habita dentro de sus fronteras en expansión. El cambio es constante.

## Usando el ‘radar’

Para adelantarnos en el juego necesitamos anticipar los cambios, no simplemente reaccionar a ellos. Esto requiere de un ‘escaneo’ constante del ambiente externo, que yo comparo con el radar de un barco, buscando permanente y simultáneamente peligros y ayudas, detectando a tiempo en la pantalla los barcos y tormentas que se aproximan. Naturalmente, estamos en contacto con el mundo en que vivimos y nos mantenemos al día gracias a la tv, amigos, publicaciones y una variedad de otras fuentes. Pero para contar con un efectivo **radar de negocios** de 360°, ayuda ser más sistemático en el escaneo de oportunidades y amenazas. Esto bien podría llamarse **auditoría externa** (o análisis del entorno). Un **análisis PEST** simplemente lo invita a mirar en cuatro direcciones: política, económica, social y tecnológica. Un enfoque más metódico consistiría en mirar en ocho direcciones usando la **lista de control DECRISIS** en la página siguiente, un acrónimo que inventé y que he usado con muchas organizaciones para ayudarlas a identificar oportunidades y amenazas para sus negocios o empresas sociales. Ver **The Windows Project**.

**Fuerzas de competencia**  
ver página 47

---

**Ideas en Acción** — ver páginas 78, 102

---

**Ideas en Acción** — ver página 32

---

**Co-competencia**  
ver página 48

---

## La lista de control DECRISIS

### Demografía

Incluye el envejecimiento de la población, migración, tendencias laborales, clases sociales etc.

### Economía

Incluye factores tales como inflación, tipo de cambio, caídas en la industria, gasto público, etc.

### Competencia

No sólo de rivales, sino amenazas de otras **fuerzas de competencia** tales como nuevos participantes o productos sustitutos.

### Regulaciones

Tales como nuevas leyes, protocolos, acuerdos, convenciones y regulaciones industriales, por ejemplo, regulaciones en telecomunicaciones o propiedad intelectual.

### Innovaciones

Incluye tecnología de sistemas y la Internet (por supuesto) pero también otros desarrollos en las ciencias biológicas y el transporte.

### Socios

Alianzas estratégicas con otras compañías u organizaciones (ver también co-competencia).

### Infraestructuras

Tales como redes de telecomunicaciones, transporte, servicios públicos y trámites.

### Sociales

Incluye aceptación de la tecnología, uso del tiempo libre, modas y cambios en creencias religiosas.

*Los factores arriba mencionados no están en orden de importancia, la lista de control sólo provee un acrónimo fácil de recordar (DECRISIS).*

“  
los cambios  
pueden  
presentar  
oportunidades  
o  
amenazas  
”

La mejor forma para usar la lista de control es producir un listado de unas 100 cosas que estén pasando en el mundo, así como aquellas que puedan suceder. (Imagine todas las cosas que usted tendría que contarle a un colega que hubiera estado en el espacio durante 10 años!).

Esto producirá una lista genérica, útil para cualquier organización. Los elementos de Competencia y Socios se aplicarán más específicamente al negocio u organización en cuestión.

Luego agregue algunos factores externos especialmente relevantes a su sector. Esto podría incluir, por ejemplo, desarrollos técnicos, iniciativas del gobierno o asuntos industriales.

Haga una lista de todos ellos y luego separe cuidadosamente los factores que podrían representar oportunidades y amenazas para su negocio.

Por ejemplo, los vuelos internacionales de bajo costo (infraestructura) y archivos de música descargable (innovación) brindan oportunidades para algunas empresas, mientras que, por otro lado, el incremento de la posibilidad de litigio (regulación) y los nuevos participantes en el mercado provenientes de nuevos Estados europeos (competencia) representan amenazas para otros negocios.

Dependiendo de su posición, los cambios pueden producir progreso o desastre; los cambios pueden ser fuerzas para bien o para mal dependiendo de cómo lo afecten; los cambios pueden presentar oportunidades o amenazas, dependiendo de cómo los asuma. Por ejemplo, el Acta de Discriminación a la Discapacidad en el Reino Unido afecta a arquitectos, diseñadores web, publicistas y otros negocios creativos. Tal vez algunos lo verán como un problema para sus negocios, pero aquellos que estén ‘adelantados en el juego’ se adaptarán a los nuevos requerimientos rápidamente y ganarán ventajas competitivas.

#### **Fuerzas de competencia**

ver página 47

---

Recuerde que hay otras **fuerzas de competencia** adicionalmente a sus rivales directos, como por ejemplo, el poder relativo de los compradores y proveedores, nuevos participantes y productos sustitutos, que pueden presentar oportunidades o amenazas, dependiendo de cómo maniebre en un ambiente cambiante y competitivo.

**Co-ompetencia**  
ver página 48

---

Por otro lado, los aparentes competidores pueden convertirse en colaboradores en ciertas circunstancias, transforme rivales en socios y amenazas en oportunidades, usando la idea de **co-ompetencia**.

Timothy Chan, presidente de Shanda Entertainment, fabricante de juegos de computadora en Shanghai, opera en una cultura donde la piratería de *software* es la norma. La piratería de *software* solía ser una amenaza pero se convirtió en una oportunidad cuando Shanda cambió su modelo de negocio, de forma que los clientes tuvieran que pagar para jugar en línea. De esta forma la distribución de copias piratas de su *software* motivó más gente a conectarse y convertirse en sus clientes.<sup>12</sup>

**Ideas en Acción** — ver página 32

---

**Online Originals** tomó ventaja de los cambios en el ambiente externo (especialmente en Innovación) para lanzar la primera empresa editorial de e-libros exclusivamente para Internet.

**Regla 95:5**  
ver página 20

---

Después de usar la lista de control para identificar tantos factores positivos y negativos como fuera posible, continúe con identificar los más importantes, usando la **regla 95:5**. Sólo el 5% de las oportunidades externas podían representar el 95% de su éxito futuro. Una sola gran amenaza podría ser veinte veces más significativa que varias de las otras amenazas identificadas.

**Análisis de riesgo**  
ver página 100

---

En cuanto a amenazas, anticipé a las peores posibilidades —luego decida cómo enfrentarlas o evitarlas. Ver también **análisis de riesgo**.

La contraparte de análisis de riesgo es el **análisis de oportunidad**. Usando principios similares al análisis de riesgo, el análisis de oportunidad es una técnica para evaluar qué oportunidades son las más factibles en presentar beneficios de negocios, y el posible impacto positivo de cada una de ellas, priorizando las oportunidades más significativas.

**Radar de negocios**  
ver página 27

---

En conclusión, la lista de control DECRISIS le permite formular, planear y diseñar su **radar de negocios** como un sistema de advertencia temprana, para evitar o defenderse de las amenazas mientras identifica oportunidades emergentes antes que sus competidores.



## Puntos clave

- 1** Las fuerzas externas fuera de nuestro alcance pueden afectar nuestros negocios en forma positiva o negativa.
- 2** Necesitamos anticiparnos a los cambios, no sólo reaccionar ante ellos.
- 3** Use la lista de control de crisis como un 'radar de negocios' para escanear el ambiente externo y detectar las fuerzas que puedan afectar su empresa.
- 4** Examine el ambiente externo por una o dos oportunidades especiales y las amenazas potenciales.
- 5** Las amenazas pueden convertirse en oportunidades.
- 6** Recuerde la regla 95:5 y separe las poco importantes de las muchas triviales.
- 7** Anticípese a los peores escenarios –luego decida cómo evitarlos o enfrentarlos.
- 8** Manténgase en guardia.

## Ideas en Acción

### Online Originals

#### Editor de libros electrónicos en Internet

Online Originals, el primer editor del mundo de libros electrónicos en Internet, tomó ventaja de muchos cambios en el ambiente tecnológico para convertirse en pionera de publicaciones de libros electrónicos –e-libros por Internet. Ellos fueron los artífices de muchos ‘estrenos’, en el sector: el uso de archivos pdf como formato estándar de e-libros; la emisión de números isbn para e-libros; y reseñas de e-libros en la prensa convencional. Además publicaron el primer e-libro nominado al Premio Booker. Su lista incluye trabajos originales de libros de ficción, no-ficción y drama en tomos.

En 1995, David Gettman y su cofundador Christopher Macann vieron una oportunidad para un nuevo tipo de empresa editorial, aprovechando el Internet como un canal de distribución de *comercio electrónico*, para lectores que usen asistentes digitales: pc, Apple Mac y Palm, y puedan leer los trabajos de sus autores en archivos digitales.

En una época en que los editores tradicionales amarraban a los autores más publicados en contratos que excluían derechos de publicación electrónica, Online Originals fue lo suficientemente inteligente y ágil para negociar sólo ‘derechos electrónicos’ y tratar con autores de talla, incluyendo al escritor de ‘best seller’ Frederick Forsyth. Este acuerdo deja a los autores libertad para negociar otros contractos con editores convencionales.

Online Originals redefinió la publicación y crearon un nuevo modelo de negocios que reducía la mayoría de costos asociados a la publicación tradicional como, por ejemplo,

impresión, almacenamiento, distribución física y reservas de inventario de libros no vendidos, basándose casi completamente en activos intangibles. Esta nueva ‘fórmula de negocio’ hace factible, en términos económicos, publicar una serie rápida de títulos cortos que no podrían ser comercialmente atractivos para las grandes editoriales. Aun más, su nueva fórmula económica paga de regalías a los autores el 50% del ingreso de las ventas netas, quienes mantienen los derechos de autor de sus trabajos.

Mientras que los editores tradicionales son cautos acerca del potencial de los e-libros al reducir las ventas en papel, Online Originals, como editor electrónico, tiene un punto de vista diferente. La tecnología Encryption es rechazada por razones filosóficas y de negocios, ya que fomenta que los libros digitales se compartan entre amigos, lo cual, para Online Originals, actúa como una forma de *marketing viral*, dándose a conocer como el e-libro que se transmite de un lector a otro.

Con la ayuda de inversiones de capital de riesgo, Online Originals ahora usa tecnología de punta para automatizar mucho de los procesos del negocio de publicación –incluso el manejo de las ofertas de manuscritos y sus reseñas. Esto automatiza su exclusivo sistema ‘peer-review’ para las presentaciones, donde la comunidad de autores existentes sirve como ‘puerta de entrada’ para admitir nuevos títulos. Es además una organización virtual (no se menciona donde se ubica porque no interesa) lo que hace que este negocio se encuentre principalmente en el ciberespacio, sin necesidad de contar con una sede para la empresa, servicios de almacenamiento o canales de intermediarios.

[www.onlineoriginals.com](http://www.onlineoriginals.com)

Browse titles in these categories


http://www.onlineoriginals.com/showitem.asp?itemID=49













Google Apple

# Online Originals

About Titles Search Submissions FAQ

Browse titles in these categories



 Fiction	 Non-fiction	 Drama	 Youth
 Free	 New	 NLB	 Français
			

© 2005 Online Originals. A

Being and Becoming, Volume 1 Christopher Maccann

being for others falls apart into a dichotomy. However, this divergence of being *for itself* and being *for others* does not mean that the self recovers a sense of itself, and so comes to know itself as it is for itself. Rather, the rejection of the point of view of the other takes the form, initially, of an objectification of the self, that is, a positing of the self as it is not for this that or the other Other but for all others in general, that is, for all those selves which are capable of taking up with regard to themselves the point of view of an other. In positing its self as an object of knowledge, the self becomes oblivious of the fact that it is itself the very subject who objectifies, or rather, who has already objectified itself. This objectification of the self by itself takes the form of an objectification of the psyche, on the one hand, and of behaviour, on the other.

The *psyche* is that which any self is for itself in so far as it is a mind. *Behaviour* is that which any self is for others in so far as it is a body. Thus, in coming to understand what it is 'in itself', the self actually only objectifies the dual mode of being for itself and being for others, that dual mode which was initially united by the identification of the self with what it is for others.

The objectification of the self by itself is however a contradictory project. For, in the course of objectifying itself, the subject makes itself be what it is not, namely an object, and this in the dual mode of a psyche and a behavioural complex. Actually, neither the objectification of the psyche nor that of behaviour is possible without the surreptitious introduction of both a subjective and an objective component. The psyche is the internality of the self, the manifestation of the self to itself. In consequence, the objectification of the psyche involves an objectification of the subject by itself. Behaviour, on the other hand, is the

318

Being and Becoming, Volume 1 Christopher Maccann

externality of the self, the manifestation of the self to others. But the investigation of behaviour could not take the form of an investigation of the self if this behaviour was not taken to be something more than, or other than, a physical event. Just as the analysis of the psyche assumes the form of a tacit objectification of mental events, so the analysis of behaviour assumes the form of a tacit 'subjectification' of the physical movements of the body. Through just such a surreptitious exchange, as between the two modalities of subjectification and objectification, the contradiction involved in the project of cognitive self-knowledge goes covered over, with the result that both the psyche and behaviour get set up as legitimate and self-contained domains of objective enquiry. We shall consider each of these two domains in turn with a view to determining the kind of self-knowledge which follows therefrom.

Before we enter into an examination of the psyche, we should first take note of an equivocation which lies at the root of the very conception of a psyche. The psyche is an 'internal' object, consisting essentially of mental states and their contents. So far from being called in question, the internality of the mind is simply taken for granted as an intrinsic characteristic of the subject, that very subject which undertakes the project of objectification. And yet, as we have seen, the objectivity of the empirical object manifests itself in the three characteristics of identity, publicity and normality, of which the latter two at least run counter to the postulate of internality. The empirical object must be so constituted as to be experientially accessible to any subject under all normal circumstances. As an empirical object, albeit an object of a distinctive kind, the psyche must also conform to the norms of empirical objectivity. How then is the internality of the psychic object to be rendered

319

- Links a ideas y temas relacionados en el libro:
- \* **Ambiente externo** (ver p. 27)
  - \* **Organización virtual** (ver p. 75)
  - \* **Derechos de autor** (ver p. 54)
  - \* **Activos intangibles** (ver p. 53)
  - \* **Marketing viral** (ver p. 40)