

Recomendaciones, consejos y guía para principiantes en investigación, sobre cómo realizar un análisis de la industria y la competencia según Michael E. Porter

LUIS A. ARROYO G.¹
JOSÉ SÁNCHEZ GUTIÉRREZ²

Resumen

El presente artículo trata sobre el apéndice B del libro *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Dicho apéndice se intitula: “Como realizar un análisis de la industria”. En él, Porter propone una estrategia metodológica para analizar la industria y brinda una serie de recomendaciones sobre cómo llevar a cabo la investigación de campo; propone categorías de datos brutos en el análisis de la industria; recomienda fuentes y estudios de búsqueda para el examen detallado, la obtención de datos y las características de las fuentes que deben ser consultadas. Al mismo tiempo el artículo se enriquece de diversas fuentes que fortalecen los conceptos planteados por el autor del libro. El objetivo de este trabajo es brindar a los estudiantes de las áreas administrativas, investigadores académicos y profesionales principiantes del área, una valiosa herramienta para la investigación y análisis de la industria y la competencia. En el anexo 2 se presenta un cuadro sobre autores y sus aportaciones, con la intención de ser una guía para los estudiantes e investigadores.

Palabras clave: análisis, industria, competencia.

Clasificación JEL: M20.

1 * Jefe del Departamento de Mercadotecnia del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, de la Universidad de Guadalajara.

2 ** Profesor del Departamento de Economía del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, de la Universidad de Guadalajara.

RECOMMENDATIONS, TIPS AND GUIDANCE FOR BEGINNERS IN RESEARCH
ON HOW TO CONDUCT AN ANALYSIS OF THE INDUSTRY AND COMPETITION
ACCORDING TO MICHAEL E. PORTER

Abstract

This article deals with appendix B from the book *Competitive strategy*. Techniques for the analysis of the industrial and competition sectors. The appendix is entitled: "How to perform an analysis of the industry". In it, Porter proposes a methodological strategy to analyze the industry, and provides a series of recommendations on how to carry out field research; proposes categories of raw data in the industry analysis, recommends sources and search studies for the examination detailed, the data collection and the characteristics of the sources that should be consulted. At the same time the article is enriched by various sources that strengthen the concepts raised by the author of the book. The objective of this work is to provide students of administrative areas, academic researchers and beginning professionals of the area, with a valuable tool for research and analysis of industry and competition.

Keywords: analysis, industry, competition.

La propuesta de Porter (1982) plantea tres interrogantes: "¿Cómo deberíamos emprender un análisis de una industria y de la competencia? ¿Qué tipos de datos buscamos y cómo podemos organizarlos? ¿Dónde se encuentran esos datos?" (p. 371). Comenzaremos dando respuesta a las mismas preguntas con base en lo que recomienda propiamente Porter así como otros autores.

El apéndice "B" señala que en la información para el análisis existen dos formas de información. Una forma se refiere a los datos publicados y la otra hace referencia a los adquiridos por medio de las entrevistas a los agentes clave de la industria directamente, comúnmente conocidos como datos de campo.

La investigación científica se clasifica de acuerdo con el propósito de la misma; para este caso es importante obtener los datos de fuentes primarias, para ello se requiere obtener los mismos directamente en el campo de la investigación, es decir, los datos deben proceder directamente de las industrias. Pimienta y De la Orden (2012) señalan que la investigación de campo:

Requiere ir al contexto específico del fenómeno para recabar los datos. Los datos son llamados primarios, porque se recaban directamente de los informantes. Generalmente se obtienen datos por medio de entrevistas, aplicación de cuestionarios, encuestas y observaciones (p. 8).

El apéndice hace hincapié en el hecho de tratar de clasificar las fuentes más representativas de datos publicados y de campo, señalando las mejores características así como la forma en que se deben trabajar en cuanto al orden y la eficacia de los mismos.

Para hablar del cómo realizar un análisis de la industria, tendríamos que continuar por definirla; para tal efecto existen varias definiciones al respecto que coinciden en lo que se considera, es una industria. La industria se define como: toda aquella actividad que tiene como objetivo la transformación de materias primas en productos de consumo final o intermedio. La mayor parte de las industrias por su misma naturaleza pertenecen al sector secundario. El mismo concepto de industria se sitúa en la generación de un proceso productivo; las industrias en general, en mayor o en menor grado requieren de los llamados factores de la producción: tierra (espacio destinado para la producción), trabajo, capital y habilidades empresariales; otra característica es el proceso productivo, que tiene como esencia la transformación de materias primas (Economipedia, 2015; Ucha, 2009; Casado, 2009; Jacob, 2013, 2014; The Industry Classification Benchmark, 2012).

Así pues, Porter (1982) señala que un análisis de la industria es un trabajo arduo que puede llevar para su realización varios meses si se comienza de la nada. Al comienzo el investigador al recolectar los datos se adentra de manera profunda reuniendo bastante información, sin saber a ciencia cierta si esa información le será útil; además, no se tiene una metodología adecuada que nos diga de qué manera se utilizarán esos datos, es decir, no se tiene una metodología para la organización de la misma. Para no caer en un trabajo que resulte estéril y que resulte en la desmotivación del investigador, es necesario establecer una estrategia para el análisis de la industria.

El diseño de la estrategia para el análisis de la industria

La estrategia que propone Porter contiene dos aspectos. El primero es determinar exactamente lo que buscamos, es decir, delimitar lo que se quiere saber de la misma; esto nos servirá de guía para el trabajo de análisis. Porter sugiere elaborar una listado completo que sea elaborado con base en los temas que se desean analizar, los cuales deben estar relacionados con el giro de la industria que será el objeto del análisis. Una vez delimitado el objeto de estudio, entonces se podrá profundizar en la información requerida y en los datos que le serán de utilidad al investigador.

En el libro en mención se señalan: las “principales características estructurales, las fuerzas importantes que las hacen cambiar y la información estratégica necesaria acerca de los competidores” (pp. 371 y 372) en la industria. Para los investigadores es de suma utilidad tener un marco de referencia, es decir, definir el modelo de análisis, que les permita el trabajar con los datos de una forma sistemática. En los capítulos 1, 3, 7 y 8³ se exponen los aspectos esenciales del modelo con que se identifica el análisis.

La recopilación sistemática de datos, según Cerda (1991) se refiere a la “codificación de los ítems y cuestionarios, el análisis, cómputo y tabulación de los datos reco-

3 Los capítulos del libro a los que se hace referencia son: capítulo 1, “El análisis estructural de las industrias”; capítulo 3, “Un modelo de análisis de la competencia”; capítulo 7, “Análisis estructural de la industria”; capítulo 8, “Evolución del sector industrial”.

gidos. La codificación o recopilación sistemática es una tarea esencial que permite la tabulación y la manipulación de las observaciones para generar información significativa”. En la actualidad los investigadores se valen de programas computacionales con la finalidad de hacer su tarea de una forma más eficiente.

El segundo aspecto estratégico imperante es la forma de estudiar de manera subsecuente a cada una de las áreas. Las categorías van desde el tratar de hacerlo de forma individual y ordenada, o utilizar un método aleatorio. Lo que Porter sugiere es hacerse primero de un “panorama general” de las organizaciones y después enfocarse en los aspectos específicos. El panorama general es de mucha utilidad para el investigador, ya que sirve para conocer datos de mayor importancia y en este sentido es que el tratamiento sistemático de los datos se hará de una forma más eficaz.

Según Porter, el panorama general se debe llevar a cabo a través de los siguientes pasos:

1. *Quién está en la industria.* Realizar un listado de las empresas poniendo énfasis en las que se considera son las más fuertes. Este listado sirve para ubicar materiales impresos de las industrias.

Algunas de las fuentes que veremos luego facilitarán el proceso. Un elemento esencial de muchas de las fuentes es el código de Standard Industrial Classification (SIC) de la industria, el cual puede obtenerse del Standard Industrial Classification Manual del Census Bureau. Este sistema clasifica las industrias en varios niveles de amplitud: con dos dígitos las excesivamente extensas, con cinco dígitos las demasiado pequeñas y con cuatro las de tamaño normal (Porter, 1982: 372).

2. *Estudios dedicados a la industria.* El equivalente de este tipo de organismos en México pueden ser los Censos Económicos realizados por el INEGI.

Son un estudio de los establecimientos (unidades económicas) que se dedican a realizar diversas actividades económicas y se agrupan en 20 sectores de actividad, tales como: pesca, minería, electricidad, gas y agua, construcción, manufacturas, comercio, servicios y transportes, entre otros. A través de los Censos se recolecta información de los establecimientos como el número de *trabajadores* que tienen, las remuneraciones (sueldos y salarios) que pagan, el valor y el volumen de la producción, así como la maquinaria y el equipo que se utiliza (INEGI, 2009).

3. *Informes anuales.* El autor en este punto señala que se debe explorar la posibilidad de encontrar industrias de índole pública, y deja ver la posibilidad de que los informes anuales pueden contener poca información; para tener una idea más clara sugiere revisar los informes de 10 a 15 años con la finalidad de cubrir la mayor parte de los aspectos de las organizaciones; la razón, según el propio Porter, es que en este lapso se pondrán los mismos. También señala que se deben revisar las cartas de los directores, ya que es lo más revelador en los informes de periodicidad anual.

Será labor del investigador el encontrar los aspectos que justifican todos los datos financieros, es decir, ganancias y pérdidas; la idea de esto es tratar de explicar los factores detonantes del éxito en la industria. Otra característica en la que se deberá de poner atención, es en los aspectos que hacen que la empresa se enorgullezca, le preocupen, y en los cambios importantes que haya incorporado. La lectura entre líneas que se haga puede brindar información sobre la organización, así como de los niveles de producción y otros.

Por regla general, más adelante en el estudio el investigador querrá volver a consultar los informes anuales y los documentos de otras compañías. En la lectura inicial no nos percataremos de muchas de las sutilezas que observamos una vez ampliado nuestro conocimiento de la industria y de los competidores (Porter, 1982: 373).

Categorías de datos brutos en el análisis de la industria⁴

Según el autor de la obra en cuestión, la columna de la izquierda muestra los tipos de datos y la de la derecha el periodo o conjunto de datos, es decir la forma de recopilación.

Categorías de datos. Recopilación

- Líneas de productos, por compañía.
- Compradores y su comportamiento, por año.
- Productos complementarios, por área funcional.
- Productos sustitutos.
- Crecimiento.
 - Rapidez.
 - Patrón (estacional, cíclico).
 - Determinantes.
- Tecnología de la producción y de la distribución.
 - Estructura de costos.
 - Economías de escala.
 - Valor agregado.
 - Logística.
 - Mano de obra.
- Marketing* y ventas.
 - Segmentación del mercado.
 - Prácticas de *marketing*.
- Proveedores.
 - Canales de distribución (si son indirectos).
 - Innovación.

4 Figura B-1 del apéndice B del libro *Estrategia competitiva*, de Porter (1982).

Tipos.

Fuentes.

Rapidez.

Economías de escala.

Competidores: estrategia, métodos, puntos fuertes y débiles, suposiciones.

Ambiente social, político y legal.

Ambiente macroeconómico.

Comenzar lo más pronto posible la investigación de campo

Generalmente el trabajo de campo se retrasa debido a que los investigadores invierten mucho tiempo en la recopilación y revisión de las fuentes publicadas, lo que se conoce como investigación documental.

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, delinear sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de su ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P., 2006: 614).

Porter recomienda que el investigador no debe agotar las fuentes publicadas, sino que la investigación de campo y la documental se deben de llevar a la par. Otra de sus recomendaciones es que el investigador debe solicitar a las fuentes primarias, es decir, a los objetos de investigación, llámense éstos las personas clave, o sea los entrevistados, recomendaciones acerca de qué fuentes consultar acerca de la industria; con esta acción, dice el autor:

[...] tienden a ser más eficientes porque permiten abordar directamente los temas, de modo que no se pierde el tiempo leyendo documentos inútiles. A veces también las entrevistas ayudan a identificarlos. Pero a veces a costa de la objetividad (Porter, 1982: 374).

Superar el periodo crítico

El apéndice de la obra de Porter hace referencia a que los investigadores pasan por un periodo de animosidad en forma de U en el periodo de la investigación. Existe una fase eufórica al principio del estudio, hasta llegar a una fase de pánico, pasando por una previa de confusión. Al parecer estos ciclos son ocasionados por la misma complejidad de la industria y la madurez que se va adquiriendo en el estudio a medida que se va avanzando en el mismo, como la acumulación de información hasta llegar a un momento en que toda la información encontrada encaja de forma armoniosa; este fenómeno sucede con tanta frecuencia que es algo que un investigador hará bien en recordar.

El análisis de las fuentes publicadas de la industria y los competidores

En este apartado se hace hincapié en el hecho de que la información obtenida depende mucho del tipo de industria a analizar. La razón tiene que ver con el hecho de que en la medida que una industria sea más vieja y el cambio tecnológico sea más lento, más y mejor será la información publicada acerca de las mismas. El problema es cuando se pretende realizar análisis de industrias de reciente creación o nuevas y entonces el investigador afronta el problema de que existe poca información al respecto.

En términos generales, el problema que el investigador afrontará al utilizarla [la información] para analizar a una industria interesante desde el punto de vista económico radica en que es demasiado general o demasiado conjunta para encajar en la industria. Si comienza a buscar datos teniendo presente esto, reconocerá mejor la utilidad de esa información y no caerá en la tendencia de renunciar demasiado pronto (Porter, 1982: 374).

En este apartado el autor del artículo propone dos principios importantes para la recreación de información publicada:

- *Principio primero.* Propone que toda fuente debe ser “peinada meticulosamente” con el objeto de encontrar en ellas mismas referencias de otras, esto se debe de realizar tanto en la información publicada como en las entrevistas de campo. Hay que poner especial atención a la parte de los documentos en los que se hace referencia a otros (individuos, ejecutivos, industrias, analistas bursátiles y otros), ya que éstos suelen estar bien informados.
- *Principio segundo.* Recomienda hacer una bibliografía detallada de todo lo que se consulta, esto servirá para ahorrar tiempo al momento de finalizar el estudio y se tenga que reunir toda la información consultada; también sirve para no duplicar la información ya revisada, recordar de dónde proviene la información y hace más fluido el trabajo de análisis e investigación.

Además Porter recomienda hacer una división de categorías generales. Citando a Daniels (1976) Porter (1982) menciona que el mismo “es una excelente fuente general de información sobre las industrias” (p. 375).

Las divisiones propuestas por el autor

Estudios de la industria

Prácticamente existen dos tipos de estudios que brindan amplios panoramas de las industrias. Uno es el libro, que según Porter es muy usual que los mismos sean escritos por economistas; también se mencionan los materiales ofrecidos por bibliotecas, las cuales en la actualidad ya son conocidos como centros de recursos informativos y las llamadas referencias cruzadas.

La noción de referencia cruzada se utiliza en un texto para hacer alusión a un elemento, dato o cita que se encuentra en otra parte del documento, o incluso en otro texto (aunque esto es menos común). La consulta de referencias cruzadas permite visualizar datos que aparecen en filas y en columnas, como una tabla (Pérez y Gardey, 2011).

El segundo son los trabajos que hacen las firmas dedicadas a los aspectos bursátiles o de consultoría; estas firmas generalmente poseen datos sobre sectores industriales específicos; ocasionalmente este tipo de información conlleva un costo por la consulta de información. Otra opción son las llamadas investigaciones de mercado, pero generalmente los estudios de mercado son trabajos dispersos, por lo que Porter (1982) recomienda que la “mejor manera de conocerlos es acudir a los analistas participantes de la industria.

Para entender plenamente el significado y la importancia de la investigación de mercados, el ejecutivo que lea y estudie este libro deberá, ante todo, tener siempre presente un concepto esencial de mercadotecnia del que parte el ejecutivo de esta especialidad, puesto que es el primero que hará uso de la información que se da en ese volumen. Ese concepto puede formularse de la siguiente manera: el ejecutivo moderno debe orientarse hacia el consumidor o el cliente, en vez de hacerlo hacia la producción. Debe estar al tanto de las necesidades, reacciones y motivaciones de la zona de mercado de su empresa, para poder contribuir en todo lo posible a acrecentar al máximo las utilidades de la misma (Konrad y Erickson, 1968: 11).

Asociaciones profesionales

Existen asociaciones especializadas por tipo de industria, que funcionan como centros de distribución de datos, en México son conocidas como cámaras empresariales⁵ operadores del SIEM⁶ (Sistema de Información Empresarial Mexicano); en el mismo se pueden encontrar datos referentes a clientes, proveedores para el desarrollo de los negocios. Estos sistemas de información son muy valiosos, ya que brindan información publicada y específica sobre industrias, su funcionamiento y tendencias, lo que resulta muy útil en el conocimiento de los competidores de la industria y sus diferentes puntos de vista.

Revistas especializadas

El autor del artículo señala que las revistas especializadas son de gran utilidad, y recomienda leerlas “durante largo tiempo”; existen varios tipos de publicaciones, unas son las que emiten las propias industrias de forma periódica, otras más generales que incluyen artículos sobre industrias en específico y las relativas al cliente, distribuidor, competidores y proveedores. Continúa el ensayista diciendo que la importancia es

5 <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorio-de-camaras-empresariales-autorizadas-de-se>

6 <https://siem.gob.mx/>

“comprender la dinámica de la competencia y los cambios más importantes de la industria, así como para diagnosticar sus normas y actitudes” (p. 376).

Sin duda las revistas académicas cumplen un papel muy importante y generalmente las universidades que gozan de buen prestigio publican revistas científicas especializadas en lo que se conoce como el área económico-administrativa, y sus artículos son principalmente análisis de la industria.

En el anexo 1 se presentan las 10 primeras revistas especializadas que muestra el motor de búsqueda Google, en las que se puede consultar información en la red bajo el título de búsqueda: “Revistas especializadas de industrias en México”.

Prensa especializada

Al respecto el columnista señala que existen publicaciones de prensa especializada, las cuales tienen una cobertura o alcance intermitente en las empresas e industrias. En México las de uso común son: *Forbes*, *El Economista*, *El Financiero*, los comunicados de prensa de la actividad industrial en México, INEGI, los boletines de prensa del Conacyt y otros más. Cabe señalar que todos los mencionados se pueden consultar en línea. El interesado deberá darse de alta en las páginas en línea de la prensa de su interés y recibirá continuamente la información de su preferencia.

Directorios y datos estadísticos de las empresas

Los directorios y datos estadísticos de las empresas sirven para la realización de un listado de los competidores en los distintos sectores industriales. Algunos directorios brindan información de tipo financiero y en este rubro se considera, según el ensayista, a las guías de comprador. Una fuente de investigación importante sería el llamado Buró de Crédito, que recopila información financiera de diversas organizaciones, incluso sobre las personas físicas. La información que se ofrece a través de estos organismos cabe señalar que tiene un costo por el servicio ofrecido.

Hay que utilizar los datos con cautela, pues la información que aportan las compañías no está auditada. Muchos usuarios han señalado que contienen errores. También hay muchas fuentes de estadísticas sobre datos, como inversión en la publicidad y desempeño de los mercados accionarios (Porter, 1982: 377).

En el rubro específico de directorios y datos estadísticos de las empresas, sin duda alguna el organismo por excelencia sería el INEGI, y para el caso del comportamiento e historial crediticio, el Buró de Crédito, como ya se mencionó.

Documentos de las compañías

Este apartado que recomienda Porter hace referencia a los informes de las industrias sobre ellas mismas y son más frecuentes si cotizan en la bolsa de valores. Pero también “son de gran utilidad, los formularios, declaraciones autorizadas y otros documentos del gobierno. Lo son también los discursos, testimonios de ejecutivos, comunicados de

prensa, actas de juntas, anuncios de trabajo, patentes y hasta la publicidad” (Porter, 1982: 377).

También se encuentra MEM, las Mejores Empresas Mexicanas, esta organización edita un libro conmemorativo en formato pdf⁷ en el que se pueden consultar las historias de éxito de las empresas que han recibido el reconocimiento como una de las mejores empresas mexicanas. La misión de este organismo es:

[...] apoyar en la mejora de los estándares y prácticas de negocio de la comunidad empresarial mexicana, especialmente en el segmento de la empresa media. Reconocer la calidad de la gestión de las empresas mexicanas medias y difundir casos de negocio exitosos. Fomentar la importancia de la participación y exposición más que el ganar en sí (Las Mejores Empresas Mexicanas, 2010-2014).

Principales fuentes gubernamentales

Según Porter (1982) lo que se busca de las fuentes gubernamentales es “obtener abundante información financiera sobre las industrias” (p. 377). En México existe el Grupo BMV.⁸ La Bolsa Mexicana de Valores, S. A. B. de C. V. es una entidad financiera que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con apego a la Ley del Mercado de Valores. Dentro de sus funciones se encuentra:

Proporcionar, mantener a disposición del público y hacer publicaciones sobre la información relativa a los valores inscritos en la Bolsa Mexicana y los listados en el Sistema Internacional de Cotizaciones de la propia Bolsa, sobre sus emisores y las operaciones que en ella se realicen (Bolsa Mexicana de Valores, 2015).

En ella se puede encontrar la información financiera concerniente a las empresas que operan en la Bolsa, además el Grupo BMV ofrece un informe anual en el que se otorga información detallada acerca de las empresas que cotizan en la Bolsa y ésta puede ser una fuente de información bastante interesante para el análisis financiero de la industria.

Otras fuentes

En este apartado se citan otras fuentes que pueden ayudar para el análisis, como: registros antimonopolio, periódicos locales donde se mencionan las instalaciones o las oficinas generales de un competidor y registros fiscales locales. Para el caso de México en lo relacionado con los registros antimonopolio, se creó la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece). Dicho organismo es:

7 [http://www.mejoresempresasmexicanas.com/archivos_articulos_Deloitte_100-101-5ene\(1\).pdf](http://www.mejoresempresasmexicanas.com/archivos_articulos_Deloitte_100-101-5ene(1).pdf)

8 <https://www.bmv.com.mx/es/grupo-bmv>

[...] un órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que se encarga de promover, proteger y garantizar la competencia y libre concurrencia; así como prevenir, investigar y combatir las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados. Además, puede ordenar medidas para eliminar barreras a la competencia y libre concurrencia, regular el acceso a insumos esenciales y ordenar la desincorporación de activos, derechos, partes sociales o acciones de los agentes económicos (Cofece, s/f).

Este organismo en su página digital cuenta con un apartado que se denomina “publicaciones”; en el mismo se puede encontrar información en materia de competencia, de gran utilidad para el análisis de la industria.

Obtención de datos para el análisis de la industria

Al momento de recabar los datos de campo es prioritario contar con un modelo que nos permita detectar la procedencia de los mismos, de esta forma sabremos cómo vamos a manejar esos datos, de acuerdo con el modelo que se planteó. Porter (1982) en su propuesta de investigación:

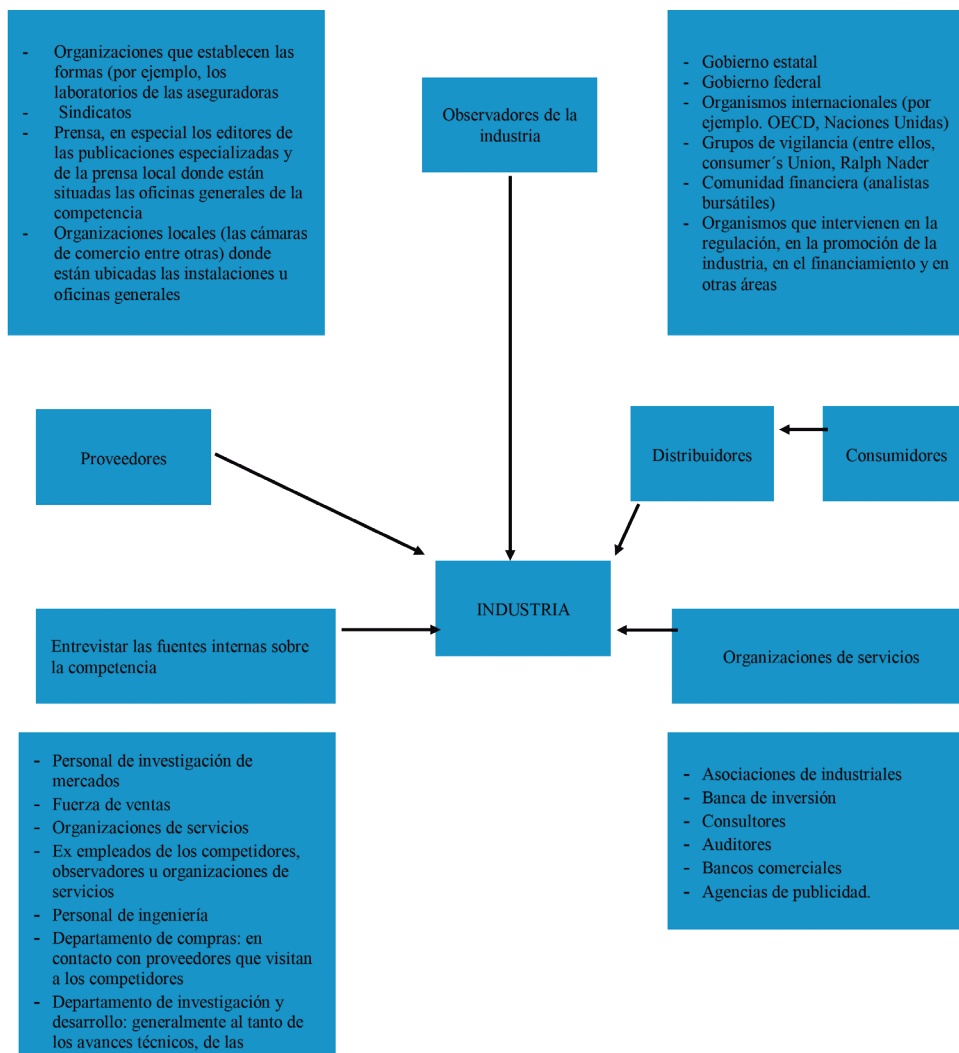
Muestra un diagrama esquemático de las fuentes más importantes de datos de campo, que son los participantes en la industria, las compañías e individuos en negocios conexos de la industria (proveedores, distribuidores, clientes), organizaciones de servicios que tienen contacto con ella (las asociaciones profesionales) y observadores de la industria (entre ellos la comunidad financiera y los reguladores) (p. 379).

Los datos de campo, es decir, los primarios, se recopilan por medio de investigación directa al objeto de estudio, con métodos establecidos. Lo ideal es recurrir a un plan e instrumentos de investigación, muestreo, y técnicas para establecer contacto con el público, en el campo de investigación (Torres, Paz y Salazar, 2015). Figura B-2. Fuente: tomada del apéndice “Fuentes datos de campo para el análisis de la industria” (Porter, 1982: 380)

Características de las fuentes de campo

Sobre las características de los datos obtenidos en campo, Porter (1982) afirma: “Los competidores de la industria quizá sean los que más duden en cooperar con el investigador, porque los datos que aportan pueden ocasionarles daño económico” (p. 379). Sin duda Porter, como investigador experimentado, sabe de lo delicado que es para ciertos sectores de la industria el compartir información que los puede comprometer e incluso hacerles perder presencia en el mercado de competencia.

Fuentes que también muestran un gran recelo al momento de compartir datos e información son las organizaciones de servicios, como: las consultorías, las firmas de auditoría, las instituciones bancarias y el personal de las asociaciones profesionales, como lo pueden ser las cámaras de comercio. Este tipo de instituciones tienen por ca-



racterística esencial manejarse bajo principios de confidencialidad. Es muy importante hacerle saber a la fuente de información cuál será el trato que se le van a dar a los datos. En el caso de trabajos académicos como artículos, tesinas y tesis, puede ser que no se muestre tanto recelo en la confidencialidad de sus datos y estén más dispuestos a compartir los mismos.

Otro tipo de fuentes con características especiales en el análisis de la industria son los proveedores de los clientes, los detallistas y los mayoristas, a quienes Porter (1982) los considera “excelentes fuentes” (p. 379).

Otro de los consejos que da el autor en este apartado es que el investigador debe tratar de involucrarse y entablar conversaciones con los grandes grupos; según él mismo estos grupos pueden brindar datos relevantes que pueden cruzarse y resultar de gran utilidad. Cuando se realiza este ejercicio es común que el investigador se encuentre con declaraciones antagonistas e incluso algo contradictorias. Porter señala que dentro del arte de la investigación en la entrevista, está comprobar la información proveniente de diversas fuentes.

La figura B-2 propuesta por el autor y presentada con anterioridad, muestra los puntos en los que el investigador puede hacer el contacto inicial en el campo de investigación, con la intención de reunir la información que sirva de base. Porter (1982) recomienda que preferiblemente se deberá establecer el contacto inicial con cualquier conocedor de la industria, “pero que no tenga un interés económico competitivo o directo en ella” (p. 379).

El interés económico competitivo se puede entender como:

Las agrupaciones de interés económico que prestan servicios auxiliares diferentes a los que una empresa realiza de manera habitual. Este tipo de empresa facilita el desarrollo y mejora de la actividad de la empresa, de los procesos, así como de los socios. Hacer uso de una agrupación de interés económico es un gran plus a la hora de ganar competitividad en el sector, permitiendo actuar de manera mucho más ágil y económica (EmprendePyme.net, 2016).

El investigador deberá poder identificar a los sujetos directos de investigación en el momento en el que puede realizar las preguntas de la entrevista de una manera más específica, directa y analítica, y se recomienda sea por entrevistas directas; se deberá buscar el oportunismo y ya se deberá de haber elegido un método de análisis, aunque éste no debe de ser un obstáculo para no tomar en cuenta “otras pistas prometedoras” (Porter, 1982: 381).

Es común que los sujetos de investigación en las industrias competitivas se conozcan personalmente. Es en este sentido que el investigador deberá de valerse de esto para que una entrevista con un agente clave lo lleve a la realización de otra más. Una pista que recomienda Porter es la de buscar a las personas que se citan en los artículos, ya que se considera son más receptivas y están siempre más dispuestas a brindar información. Las convenciones, ferias, congresos, exposiciones, son de alta importancia para establecer contactos y conocer personalmente a las personas clave de la investigación.

Las entrevistas de campo

Porter (1982) afirma: “Una buena entrevista de campo es un proceso lento y sutil, pero nos permitirá acumular información importantísima en los estudios dedicados a la industria. Aunque cada entrevistador tiene su estilo personal” (p. 381).

Esterberg (como se citó en Hernández *et al.*, 2006) piensa que:

Para la investigación de campo, la primer tarea es explorar el contexto que se seleccionó inicialmente. Lo que significa visitarlo y evaluarlo para cerciorarnos que es el adecuado. Incluso, para considerar nuestra relación con el ambiente por medio de una serie de reflexiones y resolver cualquier situación que pueda entorpecer el estudio (Hernández *et al.*, 2006: 534).

Asimismo el proceso de la investigación de campo se caracteriza y se relaciona íntimamente con la observación; en este sentido, Anastas, Creswell y Esterberg (citados en Hernández *et al.*, 2006) señalan que:

Las observaciones durante la inmersión inicial en el campo son múltiples, generales y con poco “enfoque” o dispersas (para entender mejor al sitio y a los participantes o casos). Al principio, el investigador debe observar lo más que pueda. Pero conforme transcurre la investigación, va centrándose en ciertos aspectos de interés, cada vez más vinculados al planteamiento del problema, que al ser altamente flexible se puede ir modificando. Y el investigador debe prepararse para lo inesperado (Hernández *et al.*, 2006: 537).

Precisiones sobre las entrevistas de campo según Porter

Contactos. Sobre los contactos la recomendación sugerida es que siempre será más productivo hacer los contactos vía telefónica que por otra vía, como las cartas. Actualmente en la era de las telecomunicaciones existen los correos electrónicos, las aplicaciones para celulares inteligentes o las redes sociales; será cuestión de verificar cuál es la vía más usada por los sujetos de investigación. La idea de la comunicación telefónica o por vía telefonía celular es que es más directa y el impacto es mayor, ya que siempre se estará más dispuesto a cooperar cuando se recibe una petición por medio de voz y en su caso bien fundamentada, que cuando se realiza por otro medio.

Tiempo de espera. Se recomienda empezar por acordar las citas para la realización de las entrevistas lo más pronto posible; el tiempo de espera puede ser largo debido a las agendas o compromisos preestablecidos por los entrevistados; por lo general se recomienda hacer las citas con los entrevistados una semana antes de la fecha acordada o cuando los sujetos de investigación se encuentran en disponibilidad de atender al investigador.

Mertens (citado en Hernández *et al.*, 2006) sugiere que para:

Estimar tentativamente el tiempo aproximado que nos llevará el estudio y revalidar su validez, dos dimensiones resultan esenciales con respecto al ambiente: convivencia y accesibilidad. La primera responde a las siguientes interrogantes: ¿el ambiente definido contiene los casos, personas, eventos, situaciones, historias y/o vivencias que necesitamos para responder a las preguntas de investigación? La segunda tiene que ver con el cuestionamiento: ¿es factible realizar la recolección de los datos? O ¿podemos acceder a los datos que necesitamos? Lograr el acceso al ambiente es una condición para seguir con la investigación e implica obtener permiso de parte de quienes controlan el ingreso (denominados *gatekeepers*) (Hernández *et al.*, 2006: 534).

Quid pro quo (*una cosa por otra*). Al respecto Porter sugiere “ofrecer algo a cambio”, es decir, el investigador debe tener cierto conocimiento del tema, y es en este sentido que se encontrará en la posición de entablar una pequeña discusión, entiéndase ésta como una retroalimentación de ideas, con base en los resúmenes de los resultados o extractos del estudio cuando sea posible (Porter, 1982). Al respecto es de suma importancia lo sugerido por Williams, Unrau y Grinnell (citados en Hernández *et al.*, 2006):

Observar los eventos que ocurren en el ambiente (desde lo más ordinario hasta cualquier suceso inusual o importante). Aspectos explícitos e implícitos, sin imponer puntos de vista y tratando, en la medida de lo posible, de evitar el desconcierto o interrupción de actividades de las personas en el contexto. Tal observación es holística (como un “todo” unitario y no en piezas fragmentadas), pero también toma en cuenta la participación de los individuos en su contexto social. El investigador entiende a los participantes, no únicamente registra “hechos” (Hernández *et al.*, 2006: 537).

Afiliación. El entrevistador siempre deberá de explicar cuál es el fin de la investigación que está realizando e incluso está obligado moralmente a exponer claramente el uso que se le dará a la información obtenida, pero además deberá demostrar su procedencia organizacional: para los trabajos de tesis o la obtención de grados académicos es muy usual el uso de cartas membreadas dirigidas a las organizaciones como objetos de investigación o a los sujetos, detallando claramente los fines del estudio.

Perseverancia. La experiencia de los investigadores experimentados nos dice que el proceso de concertación de las entrevistas es generalmente un lapso de frustración, ya que en la mayoría de las ocasiones los sujetos entrevistados no están interesados en el estudio que se pretende realizar. Porter (1982) señala que “el investigador no debe sentirse desalentado pues las cosas simplemente son así. A menudo el sujeto muestra mucho más entusiasmo una vez iniciada la sesión; entonces la relación entre los dos adquiere un carácter más personal” (p. 382).

Trabajo de equipo

Al respecto el autor señala que el proceso de la entrevista es largo y cansado, por lo que sugiere que si se cuenta con recursos, es mejor el hacerlo en parejas de dos entrevistadores; la idea es que mientras uno hace las preguntas el otro toma apuntes y si no se tiene elaborada una guía de preguntas, entonces se puede ir pensando en la siguiente serie de preguntas; como ya se ha dicho con anterioridad, es importante la observación. La recomendación del autor del artículo es realizar una “sesión informativa inmediatamente después de la entrevista o al final de la jornada, esto es de gran utilidad para revisar y aclarar los apuntes, para llegar a impresiones congruentes, para analizar la entrevista y sintetizar los hallazgos” (p. 382).

Preguntas

Las preguntas deben de ser siempre lo más objetivas posibles, el investigador debe tener cuidado de no prejuizar ni limitar la respuesta, tratando de evitar siempre los sesgos, cuidando de no guiar las respuestas del entrevistado; generalmente el sujeto de investigación tiende a ser “cooperativo y condescendiente”.

Apuntes

Se recomienda a los investigadores tomar apuntes, ya que el artífice del artículo plantea que les serán muy útiles sus anotaciones, con base en las observaciones acerca de las entrevistas. Lo usual es utilizar los llamados diarios de campo para tomar notas acerca de “¿qué publicaciones lee el sujeto? ¿Cómo está decorada la oficina? ¿Son lujosas o modestas? ¿Tiene el entrevistado algunos productos muestra en la oficina?” (p. 383).

El reporte del diario de campo incluye, concomitantemente, información cuantitativa y cualitativa, descriptiva y analítica, lo mismo que elementos pertinentes para la formulación estadística, diagnóstico, pronóstico, estudios y evaluaciones sociales o situacionales. Así expuesto, un buen diario de campo proporciona datos muy útiles en la labor del profesional y permite una mejor calidad del trabajo con menos esfuerzo. Al mismo tiempo posibilita establecer lagunas existentes en la información que puede corregirse en las nuevas intervenciones del trabajador social. El diario de campo también permite medir el pulso situacional de un programa o proyecto de bienestar o desarrollo social de principio a fin, evaluar la evolución y desarrollo de situaciones individuales, grupales, institucionales, organizacionales o comunales (Valverde, s/f: 309).

Relaciones

Porter hace hincapié en el hecho de que el investigador nunca debe de olvidar que el entrevistado es un ser humano; además, en el momento de la entrevista el entrevistado no conoce al investigador y esto se puede traducir en un cierto desconcierto sobre lo que le conviene decir o no decir. Su lenguaje corporal son señales que el investigador deberá de identificar lo más pronto posible. En este sentido es importante que el investigador se nutra de ciertas técnicas, una de ellas la conocida como el *rapport*.

El *rapport* es una técnica muy interesante de PNL (programación neuro lingüística), esta técnica, en fin, nos da la posibilidad de crear una comunicación efectiva con las personas que necesitamos comunicarnos, haciendo que mediante el uso del *rapport*, quien lo utiliza durante una comunicación pueda transmitir un mensaje que normalmente podría causar algún conflicto; bajo el *rapport* este mensaje se tomará de una manera comprensiva. En fin, para definir el *rapport* podríamos decir en palabras sencillas de comprender que es la forma, la capacidad, inteligencia y destreza de un ser humano para colocarse en el cuero de otro y comprenderlo,

para después permitir una comunicación efectiva haciendo que nos comprendan realmente (Muñoz, 2012: 1).

Entrevista formal frente a informal

Después de la entrevista formal es común que se obtenga valiosa información; el investigador deberá buscar, según Porter, terrenos neutrales; según el autor se deberá de tratar de organizar una entrevista fuera de la formalidad, una estrategia es invitando a comer al entrevistado, descubriendo y tratando otros temas de interés común, además de la industria en cuestión; es importante tratar de alejarse del “ámbito formal de la oficina”.

Información delicada. Al respecto Porter (1982) apunta que es más conveniente el empezar las entrevistas tratando de realizar preguntas neutrales y no datos comprometedores. Señala el literato que es importante hacerle saber al entrevistado el hecho de que no se le harán preguntas comprometedoras, sino más bien sobre sus apreciaciones acerca de la industria. Ésta sería una buena forma de iniciar y entonces dice el autor que “a menudo el sujeto estará dispuesto a dar datos generales, cifras aproximadas o números redondos que serán de gran utilidad. Las preguntas deberían estructurarse así: “¿Tienen ustedes de 50 a 100 vendedores?”

Seguimiento de pistas

Es de suma importancia la aplicación del efecto conocido como multiplicador y es en este sentido que se deben de plantear preguntas que nos guíen a otros posibles sujetos de investigación. Según Porter se deben de plantear preguntas como: “¿Con quién debería hablar yo? ¿Con qué publicaciones debemos estar familiarizados? ¿Está celebrando alguna convención a la que convendría asistir? ¿Qué libros son esclarecedores?” (Porter, 1982: 384). Sin duda la aplicación de estas preguntas clave será optimizada para obtener más y mejores pistas que facilitarán el proceso de análisis de la industria.

Entrevistas por teléfono. Concluye Porter señalando que son de gran utilidad en una situación de estudios que representan ya un buen avance, por supuesto deben ser preguntas muy concretas y es en este sentido que incluso se pueden ahorrar recursos; se recomienda hacer este tipo de entrevistas con “proveedores, clientes, distribuidores y terceros”.

Conclusión

La investigación es un arte aprendido, es una habilidad que se desarrolla con el tiempo y es una actividad apasionante para quienes se interesan en el proceso del aprendizaje desde raíz. La curiosidad del individuo lo hace buscar el conocimiento continuamente. El investigador se cuestiona constantemente situaciones que en ocasiones no encuentran respuesta satisfactoria, lo que lo hace investigar en donde sea necesario.

En ocasiones los libros no tienen la respuesta que se busca y es entonces cuando el investigador sale al campo para encontrar esas respuestas buscadas. Este trabajo orienta al investigador, dándole ideas y guías sobre el rumbo a seguir en el análisis de las industrias. Sin duda será de mucha ayuda para los investigadores novatos que se inician en el fantástico mundo de la investigación de las industrias y la competencia.

Referencias bibliográficas

- Anastas. (2005). Observation. En R. M. Grinell y Y. A. Unrau (eds.), *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ª edición, pp. 213-230). Nueva York: Oxford University Press.
- Bolsa Mexicana de Valores. (2015). *Acerca de*. Recuperado de <https://www.bmv.com.mx/es/grupo-bmv/acerca-de>
- Casado Galván, I. (2009). Caracterización histórica del concepto de industria. *Contribuciones a las ciencias sociales*. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/06/icg27.htm
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho. Recuperado de <http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf>
- Cofece. (s/f). Comisión Federal de Competencia Económica. Recuperado de <https://www.cofece.mx/>
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2ª edición). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Economipedia. (2015). Industria. *Economipedia*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/industria.html>
- EmprendePyme.net. (2016). La agrupación de interés económico (AIE). *EmprendePyme.net*. Valencia, España. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/agrupacion-de-interes-economico.html>
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (vol. 3). México: McGraw-Hill.
- INEGI. (2009). *Censos Económicos*. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/Censos.html>
- Jacob, R. (2013, 2014). Industria. Nuestro tiempo. *Libro de los Bicentenarios*, núm. 22, pp. 1-68. Recuperado de <http://www.bibliotecadelbicentenario.gub.uy/innovaportal/file/62990/1/nuestro-tiempo-22.pdf>
- Konrad, E., y Erickson, R. (1968). *Cómo emplear con éxito la investigación de mercados*. México: Editorial Técnica.
- Las Mejores Empresas Mexicanas. (2010-2014). *Reconocimiento a las empresas inscritas en el programa MEM*. Recuperado de <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/quienes.php>

- Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2ª edición). Thousand Oaks: Sage.
- Muñoz Serra, V. A. (2012). *El rapport: Técnica de la PNL*. Concepción, Chile. Recuperado de https://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/coaching_integral/el_rapport_tecnica_de_la_pnl.pdf
- Pérez Porto, J., y Gardey, A. (2011). *Definición de referencia cruzada*. Recuperado de <https://definicion.de/referencia-cruzada/>
- Pimienta, J., y De la Orden, A. (2012). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, DF: Grupo Patria Cultural.
- The Industry Classification Benchmark. (2012). *Estructura y definiciones de industrias*. Recuperado de <https://www.ftse.com/products/downloads/icbstructure-spa.pdf>
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. (2015). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265872831_metodos_de_recoleccion_de_datos_para_una_investigacion/download
- Ucha, F. (2009). *Industria*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/industria.php>
- Valverde Obando, L. A. (s/f). El diario de campo. *Revista Trabajo Social*, pp. 308-319. Recuperado de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v18n391993/art1.pdf>
- Williams, M., Unrau, Y. A., y Grinell, R. M. (2005). The qualitative research approach. En R. M. Grinell y Y. A. Unrau (eds.), *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7ª edición, pp. 75-87). Nueva York: Oxford University Press.