/ MARCO ANALÍTICO

Competitor Analysis

Análisis de competidores; denominación posterior habitual: Four Corners

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Michael E. Porter (formulación de 1980)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Estudia a los competidores que importan para anticipar qué harán y cómo reaccionarán si movemos precio, gama, canal o cualquier otro factor competitivo nuestro.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué persigue cada competidor relevante, qué puede y qué no puede hacer, y cómo reaccionará si movemos precio, gama, canal o cualquier otro factor competitivo nuestro?

01 Problema que resuelve

El análisis de competidores estudia a rivales concretos para anticipar qué van a hacer y cómo reaccionarán ante nuestros movimientos.

El problema directivo es frecuente: se conoce a los competidores de oídas y se reacciona tarde.

Señales de que puede hacer falta:

- descubrimos un movimiento del rival cuando ya se ha llevado clientes;
- atribuimos las pérdidas a «precio» sin entender la lógica del competidor;
- planificamos movimientos sin prever la respuesta;
- sobrestimamos al competidor grande e ignoramos al pequeño especializado;
- la información sobre la competencia está repartida en la fuerza comercial y no se convierte en criterio.

Cuándo aporta valor

Es especialmente útil cuando hay pocos competidores relevantes, algo habitual en B2B, y las decisiones dependen de cómo reaccionen. Por ejemplo:

- ✓ Antes de un movimiento importante: cambio de precios, lanzamiento, entrada en un segmento.
- ✓ Cuando se pierden operaciones de forma sistemática frente a un rival concreto.
- ✓ En procesos de compra o venta de empresas.
- ✓ Al preparar la negociación anual con grandes clientes que comparan proveedores.
- ✓ Como base para un ejercicio de **War Gaming**.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el mercado está muy atomizado y ningún competidor por separado condiciona las decisiones.** Ahí no compensa esta profundidad; rinde más analizar la estructura del sector (**Five Forces**) o los grupos de competidores (**Strategic Groups**).

COMPETITOR ANALYSIS

Estudia a los competidores que importan para anticipar qué harán y cómo reaccionarán

CONOCER A UN COMPETIDOR NO ES SABER CUÁNTO FACTURA | Es anticipar qué hará y cómo reaccionará si movemos precio, gama, canal o cualquier otro factor competitivo nuestro.

1 · CUATRO COMPONENTES Y UN PERFIL DE RESPUESTA

Ejemplo ilustrativo: el segundo competidor del mercado, una empresa familiar

LO QUE LE MUEVE	LO QUE HACE Y LO QUE PUEDE HACER
OBJETIVOS FUTUROS **¿Qué persigue? Crecer, incrementar rentabilidad, ganar cuota, vender la empresa, etc.** **Analizar:** propiedad, sucesión, deuda, inversiones, evolución de resultados, lo que dicen sus directivos. Ej.: La familia prepara la venta: querrá mostrar crecimiento y buenos resultados.	**ESTRATEGIA ACTUAL** **¿Cómo compite hoy: con qué clientes, precios, canal y gama?** **Analizar:** tarifas, clientes conocidos, cobertura, inversiones. Ej.: Precio bajo y distribuidores en todo el país.
SUPUESTOS **¿Qué cree sobre sí mismo, sobre el mercado y sobre nosotros?** **Analizar:** sus argumentos de venta, cómo reaccionó en el pasado, qué opina de la evolución del mercado, trayectoria de sus directivos. Ej.: Cree que los clientes solo compran por precio.	**CAPACIDADES** **¿Con qué recursos y límites cuenta? Muestra qué próximos movimientos puede acometer.** **Analizar:** costes, capacidad libre, solvencia, equipo comercial, tecnología, personas clave, rapidez para reaccionar. Ej.: Fábrica casi al 100 %: no puede servir pedidos grandes a corto plazo.

PERFIL DE RESPUESTA ¿Está satisfecho con su posición? · ¿Qué movimientos hará? · ¿Dónde es vulnerable? · ¿Qué le haría responder con fuerza?

En el ejemplo: si lanzamos un servicio de más valor, probablemente no responderá, porque cree que solo cuenta el precio. Si bajamos precios, querrá responder, pero no podrá servir pedidos grandes: ahí es vulnerable.

Elegir el campo de batalla: competir donde el rival es más débil o está menos preparado para defenderse.

2 · CÓMO SE HACE

1. Elegir pocos competidores: los más directos y cualquier nuevo competidor que esté ganando terreno.
2. Recoger información de fuentes fiables: cuotas de mercado, estudios ya disponibles, cuentas públicas, ferias, distribuidores y entrevistas a clientes compartidos.
3. Ordenar lo que ya sabe la fuerza comercial.
4. Marcar cada dato como hecho, estimación o conjetura.
5. Cerrar cada perfil con qué significa para nosotros y revisarlo cada trimestre (o con la periodicidad que se fije).

La herramienta más rentable

Un registro de operaciones perdidas: contra quién y por qué. Conviene preguntar también al cliente: sus razones no siempre coinciden con las del vendedor.

Lo que puede hacer no es lo que querrá hacer

Las capacidades dicen qué puede hacer. Los objetivos y los supuestos dicen qué querrá hacer. La respuesta sale de cruzar las dos cosas.

UN PERFIL QUE NO MUESTRA LO QUE UN COMPETIDOR SIGNIFICA PARA NUESTRA ESTRATEGIA NO APORTA INFORMACIÓN VALIOSA.

Pocos competidores, en profundidad · No ignorar al pequeño especializado · Nunca información confidencial ajena

Fuente: Porter, Competitive Strategy (1980), capítulo 3: cuatro componentes en dos lados (lo que mueve al competidor y lo que hace y puede hacer) y perfil de respuesta.
La etiqueta «Four Corners» es posterior. Preguntas en lenguaje sencillo, qué analizar (a partir de Porter), ejemplo ilustrativo y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Porter, Competitive Strategy (1980), capítulo 3: cuatro componentes en dos lados y perfil de respuesta. La etiqueta «Four Corners» es posterior. Preguntas en lenguaje sencillo, qué analizar (a partir de Porter) y ejemplo ilustrativo: elaboración propia.

02 Entender

Qué es

Una forma de estudiar a **actores concretos** para anticipar **qué van a hacer** y **cómo reaccionarán** ante nuestros movimientos. No es un inventario de rivales con su facturación.

Michael E. Porter (1980) organiza el análisis en cuatro componentes. Hoy se conoce a menudo como *Four Corners*, pero esa etiqueta es posterior y no forma parte de la formulación original.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el modelo en dos bloques. A la izquierda (1), los cuatro componentes de Porter agrupados en los dos lados que él mismo distingue: lo que mueve al competidor (objetivos futuros y supuestos) y lo que hace y puede hacer (estrategia actual y capacidades). Cada componente lleva su pregunta, qué analizar y un ejemplo del mismo competidor, una empresa familiar que es la segunda del mercado. Debajo, el perfil de respuesta que sale de cruzar los cuatro: qué haría ese competidor ante dos movimientos nuestros y la idea de elegir el campo de batalla. A la derecha (2), cinco pasos para hacer el análisis, el registro de operaciones perdidas y la diferencia entre lo que el competidor puede hacer y lo que querrá hacer.

Los cuatro componentes

> **/ NOTA · BM**
> El número solo ordena la explicación. No indica qué componente pesa más.

1 Objetivos futuros

Pregunta: ¿qué persigue realmente? ¿Crecer, incrementar la rentabilidad, ganar cuota, seguir existiendo, vender la empresa, resolver la sucesión?

Para qué sirve: anticipa si estará dispuesto a pelear o a ceder terreno.

Qué mirar:

- propiedad y accionistas (familia, fondo, grupo industrial);
- situación de la sucesión;
- nivel de deuda;
- declaraciones públicas;
- política de inversión y de dividendos;
- incentivos declarados de sus directivos.

> **/ EJEMPLO · BM**
> Un competidor con deuda y vencimientos próximos se comporta de forma distinta a uno con caja.

2 Estrategia actual

Pregunta: ¿cómo compite hoy: con qué clientes, precios, canal y estructura?

Para qué sirve: muestra dónde es fuerte y dónde está comprometido.

Qué mirar: gama, precios y descuentos observados, clientes conocidos, canal, cobertura, plantilla técnica, capacidad instalada, inversiones recientes, comunicación y argumentos de venta.

3 Supuestos

Pregunta: ¿qué cree sobre sí mismo, sobre el mercado y sobre nosotros?

Para qué sirve: los puntos ciegos del rival son oportunidades para nosotros.

Qué mirar: qué dice de su propia ventaja, qué ideas del sector da por buenas sin discutirlas y en qué cree que el mercado nunca cambiará. Se detecta en entrevistas, ferias, prensa sectorial y en sus propios argumentos de venta.

4 Capacidades

Pregunta: ¿con qué recursos y limitaciones cuenta?

Para qué sirve: muestra qué próximos movimientos puede acometer y cuáles no.

Qué mirar: estructura de costes aproximada, capacidad libre, tecnología, acceso a materia prima, solvencia, red de servicio y personas clave.

Qué propone analizar Porter en cada componente

Porter (1980) acompaña cada componente con una lista de preguntas. Estas son las principales, en palabras sencillas:

COMPONENTE	QUÉ PROPONE ANALIZAR
Objetivos futuros	Sus objetivos económicos, los que declara y los que no; su actitud ante el riesgo; sus valores como organización (por ejemplo, querer ser líder del mercado o de la tecnología); la trayectoria de sus directivos; su consejo de administración; los compromisos que limitan su margen de maniobra. Si pertenece a un grupo: qué espera de él la matriz y qué peso tiene dentro del grupo.
Supuestos	Qué cree de su propia posición en costes, calidad y tecnología; su apego a productos concretos; qué piensa de la evolución de la demanda y del sector; qué piensa de sus competidores; qué ideas del sector da por buenas sin discutirlas. Su historia ayuda a detectarlos: sus resultados, lo que le ha salido bien, cómo respondió antes a otros competidores y la trayectoria de sus directivos.
Estrategia actual	Una descripción breve de cómo compite hoy.
Capacidades	Sus fortalezas y debilidades en cada área; su capacidad para crecer; su rapidez para responder a los movimientos de otros; su capacidad para adaptarse a cambios del entorno; su aguante para sostener una guerra competitiva (caja disponible, presión de los accionistas).

Porter añade dos ideas útiles. La primera: las empresas prestan mucha menos atención a lo que mueve al competidor (objetivos y supuestos) que a lo que hace, aunque es lo que más ayuda a prever su conducta. La segunda: el mismo esquema sirve para analizarnos a nosotros mismos y para prever qué conclusiones sacarán los competidores sobre nosotros.

Del perfil a la anticipación

Lo que interesa sale del cruce de los cuatro componentes: **qué movimientos es probable que inicie** y **cómo responderá** si actuamos nosotros.

Cada perfil de competidor se cierra con dos apartados:

- **Movimientos probables:** qué es razonable esperar en los próximos doce meses y con qué señales tempranas se detectaría.
- **Perfil de respuesta:** cómo reaccionaría ante una bajada de precio, un lanzamiento, que le quitemos un cliente o que entremos en su territorio.

> / NOTA
>
> Porter resume el perfil de respuesta en cuatro preguntas: ¿está satisfecho con su posición actual?, ¿qué movimientos o cambios de estrategia es probable que haga?, ¿dónde es vulnerable?, ¿qué le haría responder con más fuerza y eficacia? A partir de ahí propone elegir el campo de batalla: competir en el segmento o con la estrategia en que el rival es más débil o está menos preparado para defenderse.

/ IDEA CLAVE · BM

Conviene distinguir lo que el competidor **puede** hacer (sus capacidades) de lo que **querrá** hacer (sus objetivos y supuestos).

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Cada perfil termina con una frase sobre lo que significa para nosotros. Sin esa frase, el perfil es documentación, no análisis.

Puntos ciegos al prever la respuesta

Porter (1980) llama puntos ciegos a las ideas del competidor que ya no se corresponden con la realidad, pero siguen guiando sus decisiones. Son una oportunidad: el rival no verá venir un movimiento que contradice lo que cree.

Los puntos ciegos también son nuestros. Zajac y Bazerman (1991) muestran que los directivos fallan de forma previsible al anticipar cómo responderán los rivales, y relacionan esos fallos con problemas que se repiten: exceso de capacidad en un sector, entradas fallidas en negocios nuevos y primas excesivas en adquisiciones. Courtney, Koller y Lovallo (McKinsey, 2020) dan nombre a uno de estos errores, *competitor neglect*: diseñar la estrategia como si los competidores no fueran a reaccionar.

Porter señala además dos creencias peligrosas: que a los competidores no se les puede analizar de forma sistemática, y que ya los conocemos porque competimos con ellos cada día.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Para detectar los puntos ciegos del rival sirve la lógica de Gilad (1994): reunir lo que dicen sus directivos (entrevistas, presentaciones, memorias) y compararlo con lo que de verdad está pasando en el sector. Donde no coinciden, hay un posible punto ciego. Para detectar los nuestros, conviene que alguien de fuera del equipo directivo revise el análisis.

Qué no es

- **No es Five Forces,** que analiza la estructura del sector.
- **No es el mapa de Strategic Groups,** que ordena posiciones.
- **No es una simulación de movimientos y contramovimientos.** Eso es **War Gaming**, que se apoya en este análisis.
- **No es obtener información confidencial.** La inteligencia competitiva legítima trabaja con fuentes accesibles y con entrevistas a terceros, respetando la ley y la confidencialidad ajena.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para hacer un análisis de competidores. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del marco de Porter; Porter no la formuló como procedimiento.

1 **Seleccionar los competidores y acordar el alcance con la dirección**
No se analiza a todos. Un criterio práctico: los competidores del propio grupo estratégico contra los que se compite operación a operación; uno o dos de grupos cercanos que puedan invadir nuestra posición; y cualquier nuevo entrante o sustitutivo que esté ganando terreno de verdad. Analizar a pocos en profundidad rinde más que a muchos en superficie.

2 **Definir las preguntas que el análisis debe responder**
Un análisis sin pregunta produce fichas inútiles.

3 **Recoger información de fuentes fiables y legítimas**
Ver el consejo práctico al final de esta secuencia.

4 **Ordenar la información interna**
La fuerza comercial es la mejor fuente y casi nunca está organizada. Un registro de operaciones perdidas, con el competidor y el motivo, vale más que cualquier informe.

5 **Construir el perfil por los cuatro componentes**
Distinguir en cada dato si es un hecho, una estimación o una conjetura.

6 **Deducir los movimientos probables y el perfil de respuesta**

7 **Decidir**
Qué hacemos nosotros, qué señales vigilamos y quién las sigue.

8 **Mantener vivo el análisis**
Un perfil anual desactualizado no sirve. Conviene una revisión ligera cada trimestre (o con la periodicidad que se fije) con la información que llega de ventas.

/ NOTA

Sobre el paso 1, la investigación aporta dos avisos. Los directivos tienden a pensar en pocos competidores y casi siempre en los mismos: en el estudio de Clark y Montgomery (1999), algo más de seis de media, de los que solo unos tres se consideraban importantes. Y los competidores que más sorprenden suelen ser indirectos o potenciales: empresas que resuelven la misma necesidad de otra forma o que tienen recursos para entrar en nuestro mercado (Bergen y Peteraf, 2002). Chen (1996) propone una prueba sencilla para cada rival: cuánto se solapan sus mercados con los nuestros y cuánto se parecen sus recursos a los nuestros.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Fuentes públicas:** cuentas depositadas en el registro, registros de marcas y patentes, homologaciones, licitaciones públicas, catálogos y tarifas, webs, prensa sectorial y ferias.
- **Ofertas de empleo:** revelan capacidades y planes.
- **Terceros:** clientes (actuales y perdidos), distribuidores, prescriptores, proveedores comunes y profesionales con recorrido en el sector. Cuántas entrevistas hacen falta depende de lo concentrado que esté el mercado y de cuánto haya que contrastar; con pocos competidores relevantes, unas pocas entrevistas bien elegidas suelen bastar.
- **Fuentes internas:** la fuerza comercial, sobre todo a través del registro de operaciones perdidas.
- **Datos de mercado ya disponibles:** cuotas de mercado, estudios sectoriales y datos de asociaciones. Conviene empezar por aquí.

- **Clientes compartidos:** los que trabajan a la vez con nosotros y con el competidor son quienes mejor pueden compararnos.

Kit práctico

Ficha de competidor

BLOQUE	CONTENIDO	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN (HECHO / ESTIMACIÓN / CONJETURA)
Identificación, propiedad y situación financiera		
Objetivos aparentes		
Estrategia actual (clientes, gama, precios, canal, cobertura)		
Supuestos y puntos ciegos		
Capacidades y limitaciones		
Movimientos probables (12 meses) y señales tempranas		
Perfil de respuesta ante nuestros movimientos		
Implicación para nosotros		

Registro de operaciones perdidas

FECHA	CLIENTE	COMPETIDOR QUE GANÓ	PRECIO PROPIO / ESTIMADO DEL RIVAL	MOTIVO DECLARADO POR EL CLIENTE	PATRÓN OBSERVADO

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Es la herramienta con mejor relación entre coste y valor en la empresa mediana: convierte la información repartida en la fuerza comercial en criterio sobre la competencia.

/ IDEA CLAVE · BM

En las empresas medianas casi siempre hay mucha información dentro de la empresa y ningún sitio donde se acumule. Poner en marcha este registro y una revisión breve y periódica en el comité comercial suele aportar más que un informe extenso.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

El motivo de la pérdida conviene preguntarlo también al cliente, no solo al vendedor: sus razones no siempre coinciden. Es la lógica de los programas de análisis de operaciones ganadas y perdidas (ver **Win-Loss Analysis**), que combinan entrevistas breves con clientes después de su decisión, la opinión de ventas y otras fuentes.

Guion de entrevista

- **A clientes:** ¿qué alternativas evaluó?, ¿qué le ofreció el otro proveedor?, ¿qué le convenció?, ¿qué echa en falta en ambos?
- **A distribuidores y prescriptores:** ¿qué está empujando cada fabricante?, ¿qué condiciones ofrece?, ¿qué ha cambiado este año?
- **Internas (ventas):** ¿contra quién pierdes?, ¿con qué argumento?, ¿qué te sorprendió del rival en el último año?

Regla ética y legal

Solo fuentes legítimas y accesibles. No se pide información confidencial, no se finge ser otra persona y no se pide a un cliente que rompa un acuerdo de confidencialidad.

/ IMPORTANTE · BM

Además de obligatorio, es práctico: la información obtenida de forma dudosa no se puede usar ni documentar.

/ NOTA

Dos referencias útiles. El código ético de SCIP, la asociación profesional de inteligencia competitiva, pide cumplir la ley, identificarse antes de una entrevista y dar conclusiones honestas. En España, la Ley 1/2019 de Secretos Empresariales, que traspone la Directiva (UE) 2016/943, considera lícito obtener información por descubrimiento propio o estudiando un producto que está en el mercado (ingeniería inversa), siempre que no haya un deber de confidencialidad; y considera ilícito acceder sin consentimiento a documentos o archivos que contienen el secreto. Ante una duda concreta, conviene consultar a un abogado.

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Fichas descriptivas sin implicación	Terminar cada perfil con lo que significa para nosotros.
Analizar a todos	Seleccionar a pocos y relevantes.
Confundir hecho con conjetura	Marcar la calidad de cada dato.
Proyectar nuestra propia lógica sobre el rival	Trabajar sus objetivos y supuestos, que pueden ser muy distintos: continuidad familiar, llenar capacidad, venta de la empresa a medio plazo.
Ignorar al competidor pequeño especializado	Incluir a quien gana operaciones concretas, aunque sea pequeño.
Hacer el análisis una sola vez	Revisión ligera periódica con información de ventas.
Buscar información por vías dudosas	Solo fuentes legítimas (ver la regla ética y legal del kit).
Diseñar la estrategia como si el rival no fuera a reaccionar	Prever su respuesta antes de decidir y, si hay mucho en juego, ensayarla con **War Gaming**.
Creer que ya conocemos a los competidores porque competimos con ellos cada día	Contrastar lo que creemos con datos, con clientes y con el registro de operaciones perdidas.

Limitaciones

- **Trabaja con información incompleta:** buena parte del perfil son estimaciones.
- **Puede llevar a sobrerreaccionar ante el rival** en lugar de atender al cliente.
- **No simula la interacción.** Para ensayar secuencias de acción y respuesta hace falta **War Gaming**.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos el análisis de competidores en los procesos estratégicos, en las transformaciones Go-to-Market y en las estrategias de marca. Siempre es necesario: no se puede decidir dónde y cómo competir sin entender bien a quién tenemos enfrente.

Nuestros análisis se apoyan en tres ejes que trabajamos juntos: el cliente, en sentido amplio (quién compra, quién decide, qué valora y cómo compra); los competidores; y las capacidades propias de la empresa. Al cruzar los tres aparece el potencial real de la empresa para ganar en su mercado: dónde puede ofrecer algo que el cliente valora, que los competidores no dan igual de bien y que ella sí puede sostener. Por eso, para nosotros, este análisis es una pieza fundamental. La idea tiene una base sólida: Kenichi Ohmae la llamó «triángulo estratégico» (cliente, competidores y empresa) en *The Mind of the Strategist* (1982).

En la práctica hacemos tres cosas. Primero, elegimos con el equipo directivo los pocos competidores que de verdad importan, incluidos los que nadie mira, como el pequeño especializado o el nuevo que gana terreno. Los estudios muestran que los directivos tienden a pensar en pocos competidores y casi siempre en los mismos. Segundo, juntamos lo que la empresa ya sabe, sobre todo su fuerza comercial y las operaciones perdidas, con fuentes fiables y con entrevistas a clientes compartidos, que ven a los dos desde fuera. Tercero, cerramos cada perfil con una pregunta: qué significa esto para nuestra estrategia. Ahí el análisis se convierte en decisiones de precio, de gama, de canal o de posicionamiento de marca.

Un error frecuente es diseñar la estrategia como si los competidores no fueran a reaccionar. Este análisis sirve precisamente para evitarlo.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Competitor Analysis suele entrar en el diagnóstico y hace de puente hacia la decisión, sobre todo antes de un movimiento de precio, gama o canal. Sirve para pasar de cómo funciona el sector a cómo se comportan los rivales que de verdad importan. No decide por sí solo qué hacer: prepara esa decisión.

La lógica del orden es esta: primero se entiende la estructura del sector; después se decide a qué competidores mirar; luego se perfila a esos competidores; y, por último, si hace falta, se ensaya la interacción con ellos.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Porter.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces.
La rivalidad es una de las cinco fuerzas; el análisis de competidores explica el comportamiento concreto que la produce.

2 Strategic Groups.
Ayuda a decidir a quién analizar: primero el propio grupo y los cercanos.

3 Competitor Analysis.
Perfila a los competidores elegidos y anticipa sus movimientos y su respuesta.

4 War Gaming.
Usa estos perfiles como punto de partida para simular acción y respuesta.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si vamos a mover precios: antes hay que conocer el perfil de respuesta de los rivales.

05 Profundizar

Origen y evolución

Michael E. Porter formuló el marco de análisis de competidores en *Competitive Strategy* (1980). Lo organiza en cuatro componentes: objetivos futuros, estrategia actual, supuestos y capacidades.

La denominación *Four Corners*, hoy muy extendida, se consolidó después en la práctica profesional. No procede de la formulación original y no se atribuye aquí a Porter.

Las prácticas que acompañan hoy al análisis —cómo recoger y ordenar la información, sistemas de vigilancia, señales— proceden del campo de la inteligencia competitiva y **no tienen un autor único**. No se atribuyen aquí a nadie en concreto.

Sobre esta base se han desarrollado después dos líneas útiles: la investigación sobre cómo identifican los directivos a sus competidores y sobre sus puntos ciegos al prever la respuesta (Zajac y Bazerman, 1991; Chen, 1996; Clark y Montgomery, 1999; Bergen y Peteraf, 2002), y los manuales de inteligencia competitiva, como el de Fleisher y Bensoussan (2007).

Su ámbito es universal, con especial utilidad en B2B con pocos competidores relevantes.

Fuente original

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. Capítulo sobre análisis de competidores: objetivos futuros, estrategia actual, supuestos y capacidades. La denominación *Four Corners* se consolidó con posterioridad en la práctica profesional y no se atribuye aquí a Porter.

Lecturas recomendadas

- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. Contexto estructural en el que se inscribe el comportamiento de los competidores.
- Zajac, E. J. y Bazerman, M. H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis: The implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, 16(1), 37–56. Por qué los directivos fallan al prever la respuesta de los rivales.
- Chen, M.-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100–134. Solapamiento de mercados y parecido de recursos entre rivales.
- Clark, B. H. y Montgomery, D. B. (1999). Managerial identification of competitors. *Journal of Marketing*, 63(3), 67–83. Cómo deciden los directivos quiénes son sus competidores.
- Bergen, M. y Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 157–169. Competidores indirectos y potenciales.
- Gilad, B. (1994). *Business Blindspots*. Probus. Método para detectar los puntos ciegos de un competidor.
- Fleisher, C. S. y Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. FT Press. Manual de métodos de análisis

competitivo.
- Courtney, H., Koller, T. y Lovallo, D. (2020). Bias busters: War games—here's what they're good for. *McKinsey Quarterly*. El error de ignorar la reacción de los competidores.
- SCIP. *Code of Ethics*. Código ético de la asociación profesional de inteligencia competitiva.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill. El triángulo estratégico: cliente, competidores y empresa.

Las prácticas contemporáneas de inteligencia competitiva (fuentes, sistemas de vigilancia, señales) tienen autoría difusa y no se atribuyen aquí a nadie en concreto.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Michael E. Porter (marco de análisis de competidores, 1980; denominación posterior habitual: Four Corners); prácticas posteriores de inteligencia competitiva de autoría difusa (1980) — atribución según las fuentes citadas.

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.