

Sección : File

Temas : Escenarios - Planificación -

Autores : Robert Baldock -

## Juego de escenarios

Quien tenga responsabilidad sobre los destinos de una empresa, no puede dejar de ensayar su papel en estas cinco "historias" probables.

- Según un proverbio árabe, "quien predice el futuro miente, aun cuando diga la verdad". No obstante, para Baldock, el ejercicio de construir escenarios vale la pena. Y arma cinco posibles, en torno de dos vectores: el proveedor y el consumidor, los dos puntos clave de la cadena de valor.

Baldock es autor de Destination Z. Nota reproducida de Management Review, octubre 1999. © 1999 American Management Association International. <http://www.amanet.org>

Se ha escuchado hasta el cansancio que el mundo está cambiando a un ritmo inusualmente acelerado. No obstante, es un hecho con el que las empresas deben lidiar, lo quieran o no. ¿Cómo se planifica el futuro en un entorno en el cual los principales competidores de una empresa son todavía desconocidos o, incluso, inexistentes? ¿O en el cual un emprendimiento nuevo como Marketwatch.com se cotiza en Wall Street a más de US\$ 1.000 millones por una de sus fortalezas, la potencial rivalidad con dos poderosos, Dow Jones y NBC?

La certeza es un bien escaso, no hay duda. Aun cuando el oponente del año que viene todavía no exista como tal, es factible que en la actualidad esté haciendo algo completamente diferente. Por ejemplo, el año pasado, NatWest era un banco británico común y corriente; ahora ofrece un servicio llamado Zenda, que no sólo organiza la boda sino que resuelve también las reservas para la luna de miel.

Estar en condiciones de identificar a esos nuevos competidores inverosímiles no es el único desafío. Aun cuando la empresa pueda hacerlo, le resta verificar su capacidad de reacción. Las librerías tradicionales de los Estados Unidos tenían conciencia de la existencia de Amazon.com desde su nacimiento. Aun así, pudo robarles tres millones de clientes antes de que decidieran encarar alguna respuesta estratégica. En la actualidad, Autobytel.com está haciendo lo mismo con los clásicos concesionarios.

Tampoco podrán las empresas saber con seguridad qué mercado van a atender en los próximos años. Todos sabemos que Bill Gates teme que su Windows quede fuera de la "ventana" en el momento en que los usuarios puedan tomar los programas que necesitan de la red cuando tengan que usarlos. Y si él cree que su mercado puede verse deteriorado en menos de dos años, ¿qué les asegura al resto de las empresas que tendrán una vida más prolongada?

Tomemos el caso de Lego. La popular juguetería danesa parecería tener una posición inexpugnable en su mercado de juguetes constructivos. Pero, ¿qué pasaría si el mercado fuera diferente, si su posición fuera débil o vulnerable? En realidad, Lego no está comprometida en una simple batalla con otros tantos fabricantes de juguetes similares. De hecho, compete con un espectro mucho más amplio de lo que podría llamarse la participación en el tiempo que los niños dedican al juego. En ese mercado, Lego tiene una legión de competidores, muchos de los cuales, por ejemplo juegos para la computadora o en Internet, todavía no han sido inventados. La empresa puede terminar con una participación creciente en un sector que se está achicando; algo parecido a lo que le pasó a IBM durante la agonía de los mainframes.

Para evitar accidentes de ese tipo, las empresas tienen que observar su futuro en un contexto mucho más amplio que el estrecho panorama que ofrecen los mercados tradicionales. Deben sentar las bases y definir los lineamientos que, durante la próxima década, les servirán de ayuda a quienes se sientan desconcertados ante la rapidez de los cambios.

### **Una odisea de negocios**

La perspectiva de futuro de la comunidad de negocios parece estar estancada en el año 2000. Es probable que esta visión se originara en 1968, cuando, con la mayor de las sutilezas, la película 2001: Odisea del espacio sugirió que después del 2000 el futuro ya no tendría "los pies sobre la tierra".

En Andersen Consulting se percibió que hacía falta algo que les facilitara a las empresas superar la barrera del 2001, por eso, empezaron a trabajar en ello usando como técnica la planificación de escenarios. Este enfoque sortea muchos de los inconvenientes del método, mucho más popular, de las extrapolaciones, de la proyección del paso hacia el futuro. La extrapolación es de poca utilidad en la actualidad porque muchas de las tendencias más importantes ya no siguen una línea "recta". IBM nunca hubiera podido anticipar, aplicándola, que el mainframe iba a ser desplazado por las minicomputadoras y las computadoras personales.

La planificación de escenarios probó ser valiosa durante la crisis del petróleo de los '70, cuando ayudó a Royal Dutch/Shell a prepararse mucho mejor que sus competidores para las variaciones del precio inducidas por la OPEP. Desde entonces, Shell ha desarrollado y refinado notablemente la técnica. De hecho, gran parte de los especialistas en el tema han pasado por la empresa. Entre ellos figura Peter Schwartz, quien describe los escenarios como "historias que nos pueden ayudar a reconocer primero, y adaptarse después, a los aspectos cambiantes del medio en el que uno se desenvuelve en el presente. Constituyen una forma de articular los distintos caminos disponibles en el futuro y encontrar los movimientos apropiados para avanzar en cada uno de ellos".

La planificación de escenarios toma elementos de un amplio abanico de disciplinas, que van desde la economía y la demografía hasta la política y la psicología. Por lo general, comienza con un largo debate sobre las percepciones individuales en cuanto a la forma en que los grandes cambios en la sociedad, la economía y la tecnología pueden afectar el área, industria o mercado que se esté analizando. Aunque las empresas usan esta metodología para explorar los caminos posibles en su propio

negocio exclusivamente, en Andersen Consulting se buscó identificar los principales motores del cambio en el mundo de los negocios, en general, y anticipar hacia dónde podrían llevarlo en una década.

### **Los mundos del 2008**

Dos factores empezaron a erigirse como los que tendrían mayor influencia en el futuro: la naturaleza del comportamiento de los consumidores y la de los proveedores. Los consumidores, ¿se seguirán comportando como "compradores" y preferirán elegir, como lo hacen hoy, entre un sinnúmero de productos predefinidos producidos en masa? ¿O querrán convertirse en "coproductores", participando más y más en el diseño y la elaboración de productos personalizados a la medida de cada individuo?

El segundo gran tema es la forma en que se organizarán los proveedores. En el futuro, ¿procurarán operar en toda la cadena de valor –como, en su mayoría, lo hacen hoy– y ejercer el control del proceso completo de fabricación, cualquiera fuera el tipo de producto? ¿O dejarán de ser "propietarios" de todos los procesos para ser "especialistas" concentrados en sólo algunos de esos procesos? ¿Se clasificará a las empresas por los productos, o por su posición en la cadena de valor, por ejemplo, el transportista o el empaquetador?

De estas dos dimensiones del cambio surgieron dos ejes: el del especialista/propietario y el del comprador/ coproductor. En función de ellos quedaron definidos cuatro escenarios, que representan las posibles combinaciones. ¿Cómo son esos cuatro "mundos"?

En "Excelliance", los productores son especialistas y los consumidores, compradores tradicionales. Integra la excelencia y las alianzas, las dos características que deben reunir las empresas para sobrevivir en ese marco. "Acme & Co." reúne a los compradores y a los propietarios, en un mercado dominado por un grupo de grandes empresas, verticalmente integradas. El escenario llamado "Keiretsu Rising" es el de los propietarios y los consumidores coproductores, que prefieren contribuir al diseño y fabricación de la mercadería que compran. Finalmente, en "Sun Chasing" conviven los coproductores y los especialistas.

Para darles carnadura y relacionarlos con su empresa, los ejecutivos deben usar su imaginación y plantearse el ominoso "qué pasaría si". Como hizo el pentágono en los '80, cuando analizaba las eventuales consecuencias del final de la Guerra Fría, que, por entonces, distaba de ser una posibilidad cercana.

Los gerentes deben estar preparados para tomar grandes decisiones en cualquiera de los escenarios. En Excelliance, presumimos que las compañías ganadoras serían aquellas que pudieran destacarse en un rango reducido de procesos. Allí las empresas como Virgin o Nike no serían más que organizaciones de marketing que tercerizan todos sus productos y servicios a los especialistas. Luego, se armarían equipos de especialistas que integrarían redes de alianzas, y esas alianzas producirían grandes cantidades de productos, commodities que los compradores tradicionales querrían comprar.

En el extremo opuesto, Keiretsu Rising es un mundo en el que las redes tienen y controlan amplias cadenas de valor, al mejor estilo de las redes japonesas o keiretsu, en las que muchas empresas, independientemente gerenciadas, poseen participaciones recíprocas y trabajan en conjunto. Los consumidores quedan atrapados en una u otra de estas redes, con las que se contactan para la producción de los bienes o servicios que necesitan. La keiretsu puede satisfacer demandas tan extrañas e inusuales como "una tarde de sol en Bali, hoy mismo" solicitada por un habitante de Brooklyn.

En Acme & Co, los productos son commodities fabricadas por grandes organizaciones integradas verticalmente. Todos los autos se ven parecidos, aceleran y frenan de la misma forma. Los consumidores, como no pueden diferenciar a los productores, compran en función de las marcas en las que creen. La reducción de costos es crucial para la supervivencia, por lo cual las empresas no adoptan políticas activas frente a la sociedad o el medio ambiente.

Sun Chasing es el escenario de la economía mundial en expansión. Los productores altamente especializados trabajan con consumidores cada vez más ricos, que quieren productos y servicios personalizados. Los clientes plantean sus demandas por Internet y esperan que sean satisfechas.

Sin embargo, estos escenarios omiten un elemento. Ninguno de ellos considera la posibilidad de una crisis económica global, producto de una guerra o alguna otra causa. Por eso, a los cuatro surgidos del cruce de vectores, se sumó un quinto, "Thunderstrike", en el que la mayor parte de Asia entra en un estado de guerra permanente. El consumo es un lujo.

### **El ejercicio**

Para que sea útil, este trabajo tiene que tener valor predictivo. Por lo tanto cuando se elabora cada escenario, hay que preguntarse: ¿qué condición o factor, si lo viéramos hoy, nos sugeriría que un futuro en particular está empezando a desplegarse en el mundo real, con preeminencia sobre cualquier otro?

Hay que buscar ejemplos para cada uno de los escenarios. Si el experimento de Levi's con sus jeans personalizados por computadora fuera un gran éxito, sugeriría que los consumidores se están desplazando desde los mercados masivos, sensibles al precio, hacia otro más individualizado.

Dado que cada escenario exige diseñar una estrategia muy diferente, podría inferirse que la definición de los propios escenarios futuros es una condición sine qua non para empezar a pensarla. No es tan así. Hay cinco formas de mantenerse a resguardo de los cambios, con una estrategia adaptable, cualquiera fuera el escenario que finalmente se haga realidad.

1. Mantener la flexibilidad. Lo que significa tanto "estilizarse" como volverse más ágil.
2. Probar siempre algo nuevo. Esa es la opción correcta, aunque implique iniciar un cúmulo de proyectos que, tal vez, no lleguen a buen puerto.

3. Compenetrarse al máximo con las competencias centrales. Sólo entonces la empresa sabrá cómo aprovechar sus fortalezas cuando llegue la oportunidad.
4. Controlar constantemente el entorno global. El monitoreo constante hará más sencillo incorporar los cambios significativos a la estrategia, se trate de la aparición de nuevos competidores en Internet, algún modelo de precios absolutamente distinto, o el lanzamiento de tecnologías innovadoras.
5. Incorporar la visión que sugiera el mundo exterior. Es crucial no limitarse a la hora de evaluar las demás propuestas que ofrece el mercado. Algunas empresas procuran adueñarse de esas "visiones" diferentes contratando ejecutivos provenientes de otras industrias.

El punto central aquí es analizar las condiciones necesarias para que una empresa sobreviva y prospere en el siglo XXI. Que, sin duda, no se parecerá a la centuria que termina, por lo que los ejecutivos deben prepararse para grandes rupturas, que pueden llegar a causar la caída de los gigantes de esta era. Para evitar seguir ese destino catastrófico, nada mejor que empezar a pensar en el futuro, hoy.

-Información adicional en Fax on Demand, código 322