

La proyección de escenarios y otras certezas futuras

Galo Alvarez, Asociado de B+I Strategy



En los procesos de Planificación Estratégica, el rango de posibles escenarios futuros es enorme, y más aún en contextos de alta incertidumbre. Las compañías que aprovechen sus ejercicios de proyección de escenarios podrán beneficiarse de mejores resultados a menores niveles de riesgo que en épocas pasadas más ciertas.

En un entorno en el que la turbulencia de los mercados reformula las definiciones de amenazas y oportunidades y pone a prueba la robustez de nuestros negocios de forma permanente, los directivos se enfrentan al dilema de tratar de influenciar el mercado con estrategias proactivas o adaptarse a los cambios del entorno de un modo

reactivo, pero altamente flexible y rápido. Estas dos aproximaciones a la estrategia en ocasiones conviven dentro de una misma organización buscando, por ejemplo, fórmulas más rupturistas para determinadas unidades de negocio y simultáneamente tratando de defender cuotas de mercado en productos o servicios clave para la empresa. No obstante, ambas posturas buscan un mismo objetivo final: aumentar la probabilidad de que sus planes de futuro se cumplan.

El primer paso para alcanzar este objetivo es entender muy bien las diferentes alternativas que presenta el entorno a futuro y las capacidades internas que tiene nuestra organización para afrontarlas. En este sentido, los ejercicios de proyección de escenarios constituyen una herramienta idónea para entender las variables clave del futuro de la industria, tratar de reducir la incertidumbre y preparar a la organización para afrontar las distintas circunstancias que el futuro puede depararle.

«Los mejores ejercicios de proyección de escenarios identifican variables que son capaces de «decodificar» futuros inevitables o casi inevitables, normalmente basadas en una secuencia de eventos que ya han tenido lugar».

Variables decodificadoras

Los escenarios proporcionan a la organización la habilidad de desarrollar marcos de respuesta predeterminados, lo que reduce las posibilidades de que los procesos de decisión futuros sean reactivos y precipitados. Es más, los mejores ejercicios de proyección de escenarios identifican variables que son capaces de «decodificar» futuros inevitables o casi inevitables, normalmente basadas en

una secuencia de eventos que ya han tenido lugar o en tendencias muy arraigadas en el mercado. A la hora de proyectar escenarios, las organizaciones deben prestar especial atención a este tipo de variables –especialmente las menos obvias– como input clave que permita reducir los niveles de incertidumbre de las alternativas proyectadas. A modo de ejemplo, entre los grupos más relevantes de «variables decodificadoras» encontramos las tendencias demográficas o el retorno al equilibrio de tendencias no sostenibles:

1. La estructura demográfica, los índices de natalidad y de mortalidad y las tendencias migratorias constituyen uno de los escasos grupos de variables altamente predecibles. En muchas industrias los efectos de estas tendencias son ignorados pero presentan una influencia decisiva en multitud de productos y servicios de diversos eslabones de la cadena de valor. Por ejemplo, Vidrala –multinacional alavesa dedicada a la fabricación de envases de vidrio– realiza ejercicios de prospectiva en los que las variables demográficas tienen una influencia decisiva en el comportamiento de los distintos segmentos de consumo para los que se demandan sus envases y, consecuentemente,

en la demanda de producto proveniente de sus clientes envasadores y en la distribución de su capacidad productiva y nuevas inversiones a acometer en sus distintas plantas. Así, se realizan preguntas del tipo: «*Considerando que, en 2050, 1/3 de la población española tendrá más de 65 años (entre otras variables), ¿cómo prevemos la evolución de la demanda de cerveza en vidrio en el país?*».

2. Otra gran fuente de encuentro de «variables decodificadoras» está compuesta por los efectos de retorno al equilibrio de tendencias no sostenibles. Tomemos los principios económicos de acción-reacción como, por ejemplo, las leyes de oferta y demanda y sus efectos en los niveles de precios. Si se prevén aumentos de demanda en un producto o servicio para un determinado nivel de oferta, los precios tenderán a subir. Es en este punto donde los ejercicios de proyección deben prever dónde y cuándo se alcanzarán los límites de subida, ya que ningún producto o servicio puede aumentar de precio de manera indefinida, en términos reales. Por ejemplo, recientemente hemos visto cómo los precios del petróleo se duplicaban para posteriormente hundirse por una cantidad similar. Cambios de precio de esta escala provocan inevitables reacciones de oferta y demanda en muchas cadenas de valor. En este sentido, es importante evitar la tentación de proyectar crecimientos pasados como una manera razonable de predecir el futuro, tratando de entender muy bien los fundamentos que están detrás de cada asunción y su grado de sostenibilidad si se perpetúan en los años proyectados.

De este modo, el ejercicio de proyección de escenarios en los procesos de Planificación Estratégica se erige como una herramienta de gestión particularmente útil en contextos de alta incertidumbre. Frente a la consecución de los eventos venideros, las soluciones que hayan tenido en consideración el rango de posibles alternativas y sus consecuencias habrán conseguido clarificar las variables clave del futuro facilitando sus estrategias proactivas y/o estrategias defensivas de adaptación al entorno. En todo caso, estas estrategias contarán con una ventaja competitiva clave frente a aquellos competidores que confían fundamentalmente en su capacidad de improvisación sin un marco de actuación premeditado y consensuado y sin una noción clara sobre a qué deben atenerse en el futuro.