

Planificando para el éxito hoy y a futuro

Consensuar un escenario futuro y revisar la estrategia periódicamente es vital para la rentabilidad y sustentabilidad del negocio

Decir que hoy estamos en un ambiente de gran incertidumbre y cambio no es sorpresa para nadie. Planificar bajo estas condiciones siempre ha sido la norma, pero la complejidad que caracteriza el entorno actual es una nueva experiencia para muchos equipos directivos.

A nivel internacional, importantes compañías no han sido capaces de reinventarse y adaptarse a los cambios; Blockbuster, Kodak y Blackberry son solo algunos de los ejemplos icónicos a este respecto. Si miramos el listado de las Top 100 compañías del S&P 500 de 25 años atrás, tan solo el 25% de ellas se mantiene en dicho listado al día de hoy, lo cual deja en evidencia la dificultad de las compañías para mantenerse vigentes.

Lo mismo vemos a nivel local. La industria minera, por ejemplo, ha sufrido cambios importantes en su entorno debido a la fuerte - y tal vez perdurable - baja del precio del cobre, que ha puesto “en jaque” las operaciones de diversas compañías en el sector. Es probable que varias de ellas no hayan previsto cambios de tal magnitud y velocidad, por lo cual hoy se están viendo obligadas a aplicar no solo fuertes medidas de reducción de costos sino también cambios estructurales en sus modelos de negocio.

Uno de los hitos clave dentro del proceso de planificación estratégica, y necesario para definir una estrategia ganadora en los tiempos de hoy, es considerar diferentes escenarios que capturen la incertidumbre y complejidad inherente, y validarlos periódicamente. Sin embargo, hemos visto que esta reflexión profunda y periódica del futuro no es tan frecuente. Muchas organizaciones aún utilizan procesos deterministas de planificación a 3 ó 5 años plazo, sin renovar de manera periódica estos planes, los que en muchos casos no solo se agotan en el tiempo, sino que, aún peor, quedan obsoletos antes de que se cumpla su plazo.

Pero, ¿cómo construimos los escenarios futuros? De acuerdo a nuestra experiencia en Virtus Partners, la reflexión debiese abordar al menos 6 dimensiones y responder diversas interrogantes cómo las ejemplificadas a continuación:

- (i) **Tendencias del Mercado:** ¿Qué cambios se prevén en la industria?, ¿las tendencias son coyunturales o estructurales?, ¿qué está ocurriendo con nuestros clientes? ¿seguirá siendo válida nuestra propuesta de valor y modelo de negocio?
- (ii) **Dinámica competitiva:** ¿Se ven nuevos entrantes?, ¿qué está haciendo la competencia?, ¿qué oportunidades ven?, ¿cómo crecer?, ¿adquisiciones, fusiones?
- (iii) **Potenciales cambios regulatorios:** ¿Qué posibles cambios regulatorios impactarán nuestra industria?
- (iv) **Potenciales cambios tecnológicos:** ¿Qué nuevas tecnologías emergentes se están utilizando?, ¿se ven tecnologías disruptivas en el horizonte?, ¿podrían implicar la transformación de nuestro modelo de negocio?
- (v) **Tendencias sociales:** ¿Qué quieren los diferentes *stakeholders* de nuestra compañía?, ¿cómo nos relacionamos con los más relevantes?, ¿qué impacto tendrá esto en la forma que hacemos las cosas?

(vi) **Entorno económico/político:** ¿Cómo prevemos el ambiente económico del país?, ¿cómo se ve lo político social?, ¿cómo impactará nuestro negocio? Si somos internacionales, ¿qué tendencias globales nos pueden afectar?

Naturalmente, para responder estas interrogantes se construirán distintos escenarios que deberán ponerse sobre la mesa para elegir aquel que genere mayor consenso y convicción en la Alta Dirección, de acuerdo al propósito que se ha planteado la organización. Las alternativas no seleccionadas deberán “guardarse” por si cambian las condiciones durante el camino, así estarán preparados para ejecutar ajustes en caso que sea necesario.

Ahora bien, el cómo llevar a cabo está reflexión también es clave. Las discusiones deben realizarse de manera constructiva, participativa e involucrando a los *stakeholders* que puedan entregar información relevante para tomar una decisión informada y que posteriormente participarán en la implementación. Paralelamente, la discusión debe estar basada en hechos y datos concretos, y es aquí donde la mentalidad de la Alta Dirección juega un rol crítico, ya que se deben dejar de lado los paradigmas y miedos personales, sobre todo al cambio, pasando a explorar oportunidades “*out of the box*”, incluso cuando se es exitoso, ya que siempre puede haber algo nuevo que aprender.

La complejidad de hoy hace imposible que exista un “único” visionario (tradicionalmente el dueño) que defina la estrategia y escenario futuro. Los ejecutivos son más que sólo gestores, ya que tienen la información, capacidades y pasión necesaria para definir e implementar una estrategia ganadora. En este contexto, el valor de trabajar en equipo es cada vez mayor; el Directorio, por un lado, tiene la capacidad de hacer preguntas difíciles, y la administración, por otro, aporta su profundo conocimiento del negocio.

En nuestra experiencia, vemos que algunas organizaciones han instaurado mecanismos estructurados para cuestionarse el futuro y desafiar la estrategia en curso de manera periódica, a través de un ciclo de planificación anual donde se involucra distintos niveles de la organización y se recoge input de los *stakeholders* clave en forma regular.

Recordemos que el resultado de esta reflexión holística será la base para definir cómo competiremos en los próximos ~3 años, y la revisión periódica de los supuestos que sustentan la estrategia será la clave para asegurar sustentabilidad y vigencia de la organización en el largo plazo. Y como podemos intuir, este proceso estratégico también aplica a nivel país: generar miradas de largo plazo, más allá de los ciclos políticos inmediatos.

Gonzalo Larraguibel
Socio VIRTUS PARTNERS