

# **OPERACIONES, MARKETING Y DISEÑOS INTEGRADOS**

---

## **ESTRATEGIA**

**Anticipar el Futuro**

**PROFESOR: DANIEL ARYE**

**CLASE: Soporte para Trabajo Final**

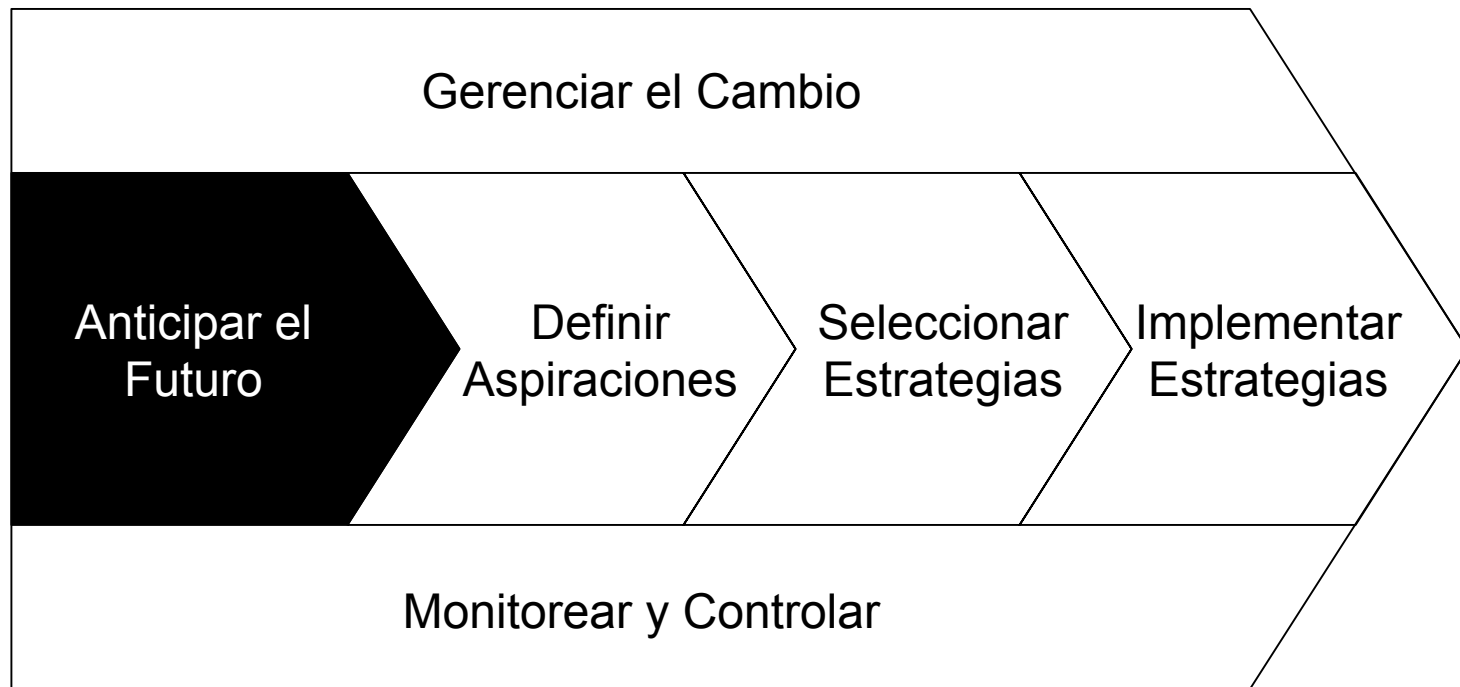


# QUE ES ESTRATEGIA?

***“Estrategia es el arte de organizar los recursos actuales y futuros, previsibles y no previsibles para que, atendiendo a las eventualidades futuras, y a las posibles repuestas de los adversarios podamos imponer nuestra voluntad, dominio o criterio”***

**J. LOPEZ MOSQUERA**

**El enfoque de Estrategia Conducida por la Ambición, contempla seis pasos íntimamente integrados**



## Los Objetivos de esta sesión son:

- Remarcar la importancia de anticipar el futuro como paso inicial del planeamiento estratégico
- Mostrar las actividades mediante las cuales puede desarrollarse una visión del futuro
- Detallar y ejercitar algunas de las herramientas y técnicas que son frecuentemente utilizadas al momento de visionar el futuro
- Exponer algunos ejemplo de experiencias relevantes

## La sesión servirá para:

- Familiarizarse con la etapa inicial de la formulación estratégica
- Valorar la importancia de caracterizar los posibles escenarios futuros antes de avanzar en el diseño de la estrategia
- Conocer en detalle algunas de las principales herramientas usualmente utilizadas en este tipo de ejercicios
- Conocer algunas experiencias de compañías líderes en términos de visionar el futuro

# Agenda

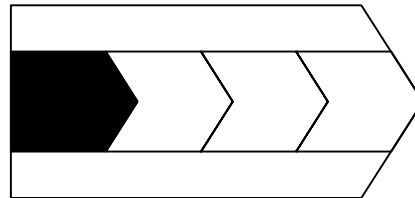
1	Introducción
2	Ejercicio de Anticipación del Futuro
3	Star Trek Exercise
4	Oracle Workshop
5	Desarrollo de Escenarios
6	Perfil Ideal de la Compañía

# Agenda

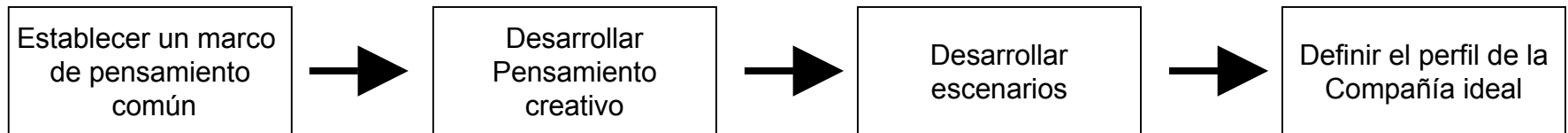
1	Introducción
2	Ejercicio de Anticipación del Futuro
3	Star Trek Exercise
4	Oracle Workshop
5	Desarrollo de Escenarios
6	Perfil Ideal de la Compañía

**Sería tan fácil ... si no se tratase del futuro ...**

**Anticipar el futuro constituye una reflexión "out of the box" sobre el futuro del negocio, rompiendo con la simple extrapolación del pasado.**



**Fases**



**Objetivos**

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir una visión del futuro, independiente de la situación presente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular el pensamiento creativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los "drivers" del cambio.</li> <li>• Desarrollar escenarios futuros para los negocios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociar a los escenarios el perfil de compañía ideal.</li> </ul> |
|--|--|--|---|

**Herramientas y Técnicas**

- |  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership foresight exercise.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Star Trek exercise</li> <li>• Oracle workshop</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Escenarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideal company profiling.</li> </ul> |
|--|---|---|--|

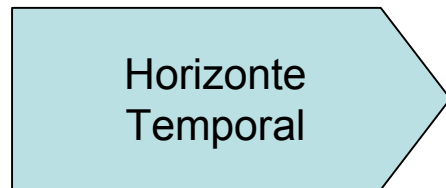
# Agenda

1	Introducción
2	Ejercicio de Anticipación del Futuro
3	Star Trek Exercise
4	Oracle Workshop
5	Desarrollo de Escenarios
6	Perfil Ideal de la Compañía

## Es una metodología que permite a la Alta Gerencia elaborar una visión compartida del futuro

- Workshop con la Alta y Media Gerencia de la compañía
- Se pregunta: "¿Cuáles serán los cambios en el futuro de la industria? (no defina "industria" o "el futuro"). Se registran las opciones
- Luego, se buscan las consistencias / inconsistencias entre las respuestas
  - ¿El futuro se trata del próximo año o de la próxima década?
  - ¿La industria es definida sobre bases amplias o sobre la actual definición de producto/mercado?
  - ¿Hay acuerdo sobre los cambios más importantes?
  - ¿Son sus respuestas originales o sólo replican a sus competidores?

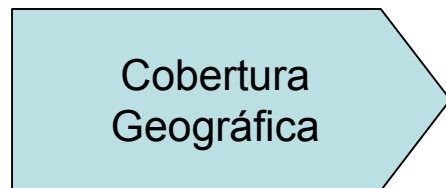
**El resultado del workshop es la definición de una visión común acerca del futuro de la industria**



- Acordar el marco temporal



- Definir la industrial para los cuales serán desarrollados los escenarios



- Identificar la región geográfica para los futuros escenarios

## **Definición de marco temporal, industria y geografía**

## Lecciones Aprendidas

- Los participantes tienen a asociar el marco temporal a sus propias problemáticas del día a día (pe: el balance, los planes de inversión, etc.). Es importante llevarlos a un horizonte común (pe: 5 años)
- La segmentación del mercado puede complicar el análisis de los mercados en los cuales participar. Es importante diferenciar entre la definición de una industria y la segmentación dentro de ella
- El ejercicio debe concluir con un acuerdo sobre los límites de la industria en que la organización participará en un horizonte temporal a determinar

# Agenda

1	Introducción
2	Ejercicio de Anticipación del Futuro
3	Star Trek Exercise
4	Oracle Workshop
5	Desarrollo de Escenarios
6	Perfil Ideal de la Compañía

## Es una herramienta para estimular el pensamiento creativo liberándolo de los modelos mentales actuales

- El ejercicio idealmente se inicia mostrando una selección de fragmentos de la serie Star Trek donde se muestra una serie de caminos creativos para satisfacer las necesidades de la tripulación
- Como paso siguiente, se comparan las necesidades y las tecnología "Star Trek World" con nuestra realidad actual, mostrando como muchas herramientas imaginadas entonces se asemejan a las que actualmente disponemos
- A partir de entonces el workshop asume una orientación creativa: ¿Cuáles son las necesidades que existirían en "nuestro Star Trek World"?
- Esas necesidades configuran el mundo en que la empresa evolucionará y a las que se tendrá que dar respuesta

## Lecciones Aprendidas

- Es preciso explicar la secuencia de actividades, así como el trabajo a realizar en cada etapa:
  - Inicialmente, el ejercicio debe estar focalizado en las necesidades que plantearán los negocios en el futuro
  - Una vez definidas las necesidades debe plantearse la pregunta relativa a los medios para satisfacerlas
- Debe exigirse creatividad en términos de identificar medios no existentes o no disponibles en la actualidad

# Agenda

1	Introducción
2	Ejercicio de Anticipación del Futuro
3	Star Trek Exercise
4	Oracle Workshop
5	Desarrollo de Escenarios
6	Perfil Ideal de la Compañía

## **Es una herramienta que provee conocimientos y entendimiento sobre las fuerzas que gobiernan los cambios en la industria**

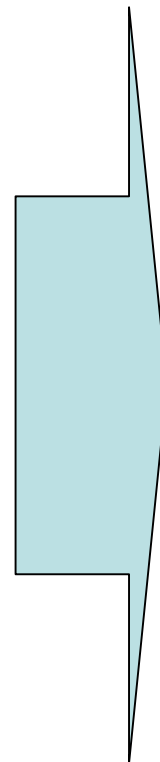
- Se trata de un ejercicio preparatorio para el desarrollo de escenarios
- Los participantes del workshop actúan como "oráculos" respondiendo preguntas de modo a descubrir como será la industria en el futuro
- Se pide a los participantes que describan "situaciones externas" para forzar la ruptura con posiciones conservadoras (donde el futuro es la simple extrapolación del presente)
- Sólo cuando se pasa revista a un paquete completo de alternativas, el equipo estará listo para el desarrollo de escenarios

## Durante el ejercicio, las incertidumbres son identificadas a partir de un brainstorming

### Preguntas al Oráculo

¿Si Ud. pudiera entrevistarse con alguien que efectivamente anticipara el futuro, que le preguntaría?

- Asumiendo que todo va a andar bien en el mundo, describa como puede evolucionar la situación
- Si todo saliera mal, describa la situación
- Cultura corporativa: ¿Cómo podría cambiar la Cultura Corporativa para producir resultados deseables?
- Aprendiendo del pasado: ¿Qué eventos del pasado (éxitos y fracasos) nos dejan enseñanzas?
- Decisiones futuras: ¿Cuáles son las decisiones críticas que necesitaría enfrentar en los próximos "n" años?



### Incertidumbre

- ¿Cómo se desarrollarán el futuro?
- ¿Cómo será el futuro de la generación distribuida?
- ¿Cómo evolucionará la preocupación ambiental?

### Variables subyacentes (fuerzas determinantes)

- Legislación ambiental en los países europeos

### Tendencias y elementos predeterminados

- Demografía
- Crecimiento de la producción
- Nuevos descubrimientos

## Lecciones Aprendidas

- Antes de iniciarse el ejercicio, debe contarse con el total compromiso de los participantes en el sentido de comprometer su mejor esfuerzo y entusiasmo en el mismo
- Debe balancearse "apertura de mente" con seriedad
- Debe procurarse que los propios participantes se estimulen entre ellos en término de visionar el futuro

# Agenda

1	Introducción
2	Ejercicio de Anticipación del Futuro
3	Star Trek Exercise
4	Oracle Workshop
5	Desarrollo de Escenarios
6	Perfil Ideal de la Compañía

## **El desarrollo de escenarios "marca el campo de juego" en donde se enmarca el desarrollo de las ambiciones**

- El primer paso es identificar y analizar los "drivers" del cambio. Es útil contar con el aporte de expertos de la industria, clientes y/o proveedores
- Un vez identificados, los drivers deben ser priorizados en una matriz de impacto-incertidumbre, utilizando la técnica BCP (Brainstorm-Cluster-Prioritise)
- Armar escenarios a partir de los grupos de drivers (clusters)
- Seleccionar escenarios para el futuro desarrollo
- Desarrollar los escenarios en ambientes de negocios completos
- Describir escenarios

## **Es importante que el "scenario planning" sea iniciado con una buena caracterización de la industrial**

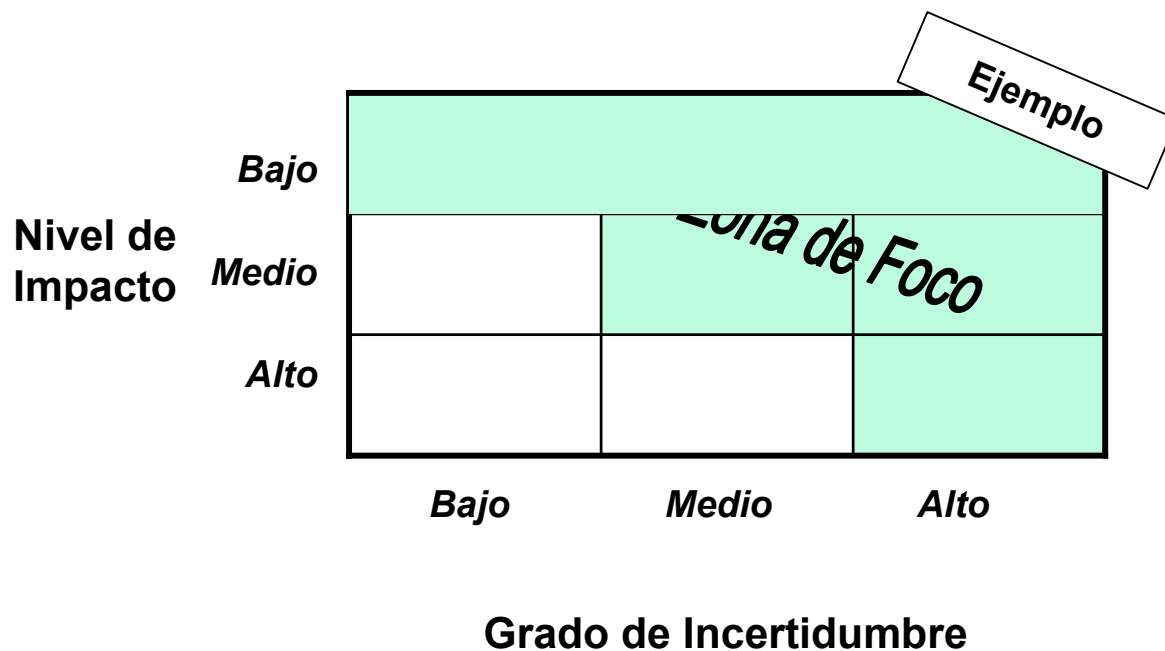
- El foco debe estar concentrado en la industria y no en la compañía
- Esta presentación tienen que servir de "inspiración" a las actividades de desarrollo de escenarios que les siguen
- Por ello, debe considerar la situación presente como las principales tendencias que afectarán a la industria en el futuro
- La exposición debe explicar las oportunidades que se abren a mediano y largo plazo

**Seguidamente, un brainstorming debe permitir identificar los drivers que afectarán el perfil de la industria**

### Brainstorming sobre Drivers

- Pida a alguien que contribuya escribiendo 3-5 drivers sobre post-its
- Pida al resto del grupo que haga su contribución
- Coloque todo los post-its en el pizarrón, sin evaluarlos todavía

Los drivers deben ser clasificados en función de su nivel de impacto e incertidumbre



- Se establece una graduación para el nivel de impacto y la incertidumbre
- Se busca un acuerdo entre los participantes respecto a la clasificación de cada factor, en término de su impacto y grado de incertidumbre
- Alternativamente, pueden establecerse valores numéricos para luego distribuirlos

## Cuatro criterios permiten seleccionar tres o cuatro escenarios que luego serán detallados

**Factibilidad**

- Debe ser posible que los eventos se hagan realidad

**Consistencia**

- Los eventos que componen el escenario deben ser consistentes entre si

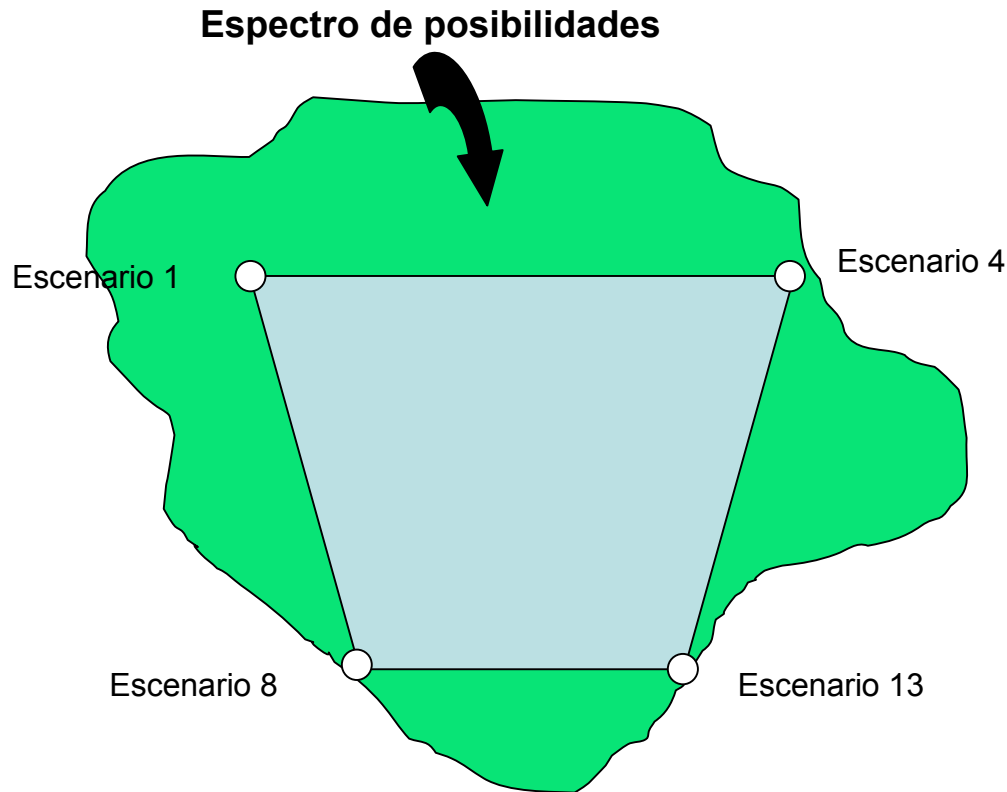
**Diferenciabilidad**

- Cada escenario debe ser diferente a los restantes

**Relevancia**

- Cada escenario debe ser relevante para testear las opciones estratégicas

**Los escenarios elegidos deben cumplir un amplio margen del espectro de posibilidades**



## **Los escenarios desarrollados a través de este proceso son poderosas herramientas de planificación con cinco beneficios**

- Provee una única descripción del futuro del negocio
- Cubre un alto rango de posibilidades ambientales para asegurar que ninguna acción ha sido descuidada
- Proyecta sobre el futuro evitando el pensamiento de corto plazo
- Faculta a la Alta Gerencia a tomar decisiones usando escenarios como marco de incertidumbre
- Construye las bases para evaluar opciones estratégicas

## Lecciones Aprendidas

- La introducción de un experto puede ser poderosa para preparar al auditorio a pensar abierta y creativamente. No obstante, el contenido de su presentación tiene que ser definido con cuidado
- Es vital acotar las fuerzas en un número limitado de grupos. Ello facilitará la consolidación de escenarios en un número de 3-4

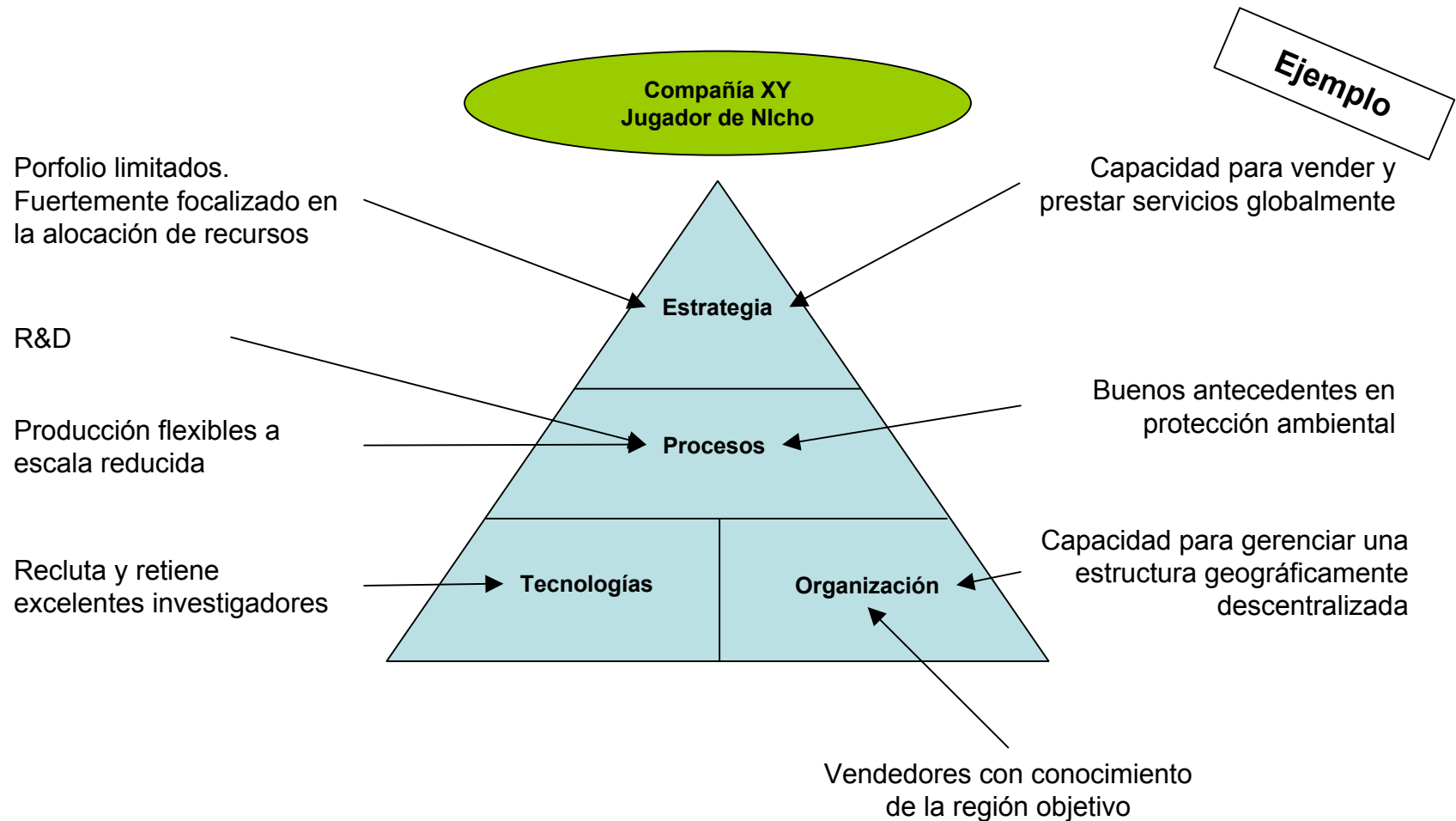
# Agenda

1	Introducción
2	Ejercicio de Anticipación del Futuro
3	Star Trek Exercise
4	Oracle Workshop
5	Desarrollo de Escenarios
6	Perfil Ideal de la Compañía

## **Esta herramienta sirve para traducir el ambiente de negocios en el perfil de la compañía ideal**

- Workshop para definir el perfil de la compañía ideal
- Formar varios grupos con el objetivo de desarrollar una primera caracterización de una compañía ideal
- Reunirse para discutir los resultados y desafiar los perfiles frente a los escenarios
  - ¿En cuál escenario la compañía ideal será más exitosa?
  - ¿La compañía puede desempeñarse bien en todos los escenarios o solo en uno de ellos?
  - ¿Qué tan flexible es la compañía para adaptarse a los diferentes escenarios?
- Ajustar el diseño ideal a la compañía

## Descripción de la compañía exitosa en escenarios específicos



## Debe definirse la compañía ideal en término de las aspiraciones de sus clientes

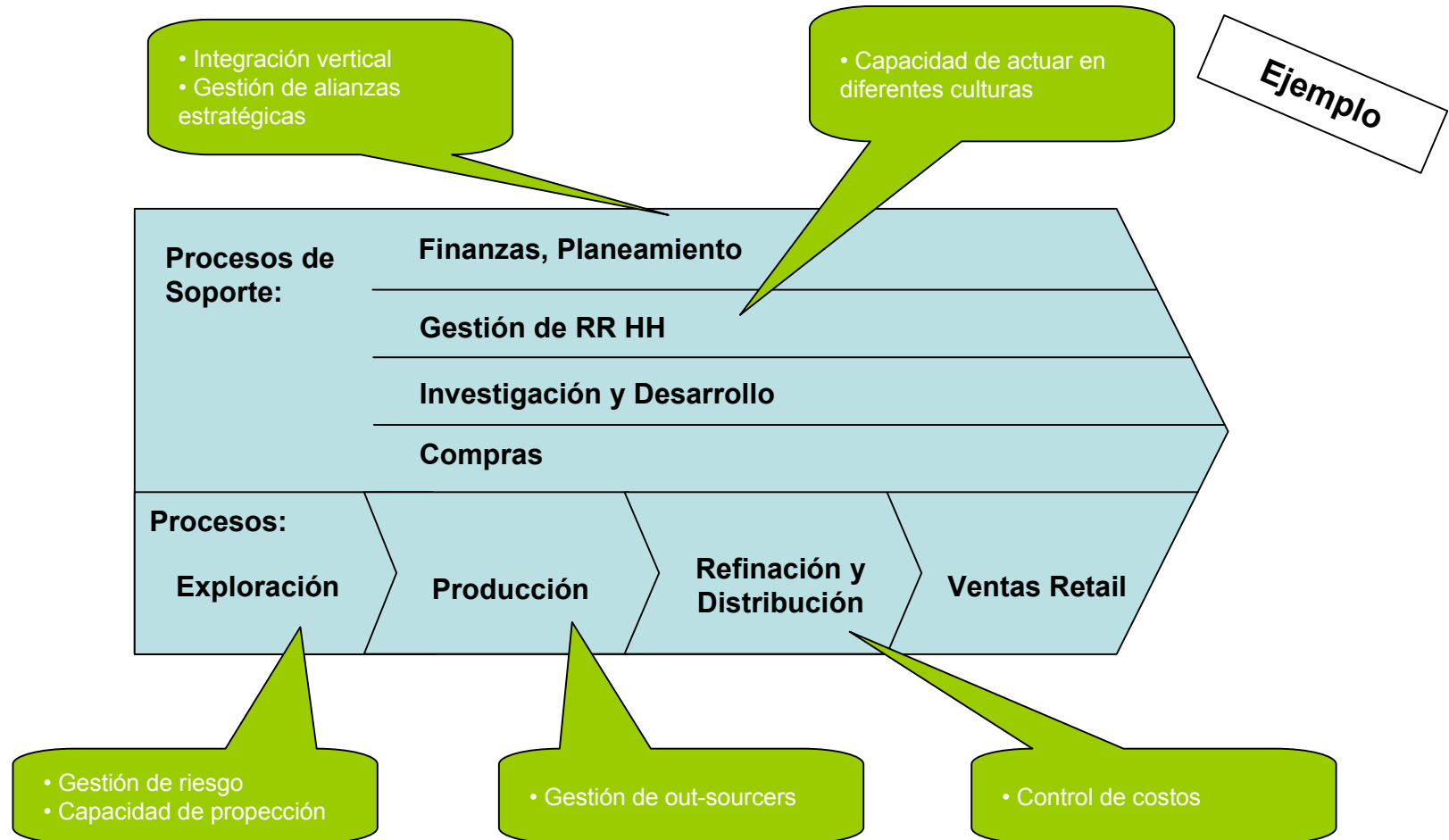
- Las necesidades de los clientes son identificadas en detalle para cada escenario
- Estableciendo un escenario competitivo ficticio, el brainstorming servirá para identificar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes

<b>Necesidades de los Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos premium con mínimo impacto ambiental</li> </ul>

<b>Atributos de los Productos y Servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los más exigentes estándares de producción</li> <li>• Red de distribución amplia</li> <li>• Registro de accidentes ambientales nulo</li> </ul>

**Ejemplo**

Finalmente, el perfil de la compañía ideal es especificado a partir de un benchmarking a través de la cadena de valor



## Lecciones Aprendidas

- Este ejercicio debe hacerse como continuación del ejercicio de Diseño de Escenarios
- Es importante identificar la “compañía ideal” prescindiendo de la compañía real
- La cadena de valor sirve como “check-list” de las dimensiones de la empresa sobre las cuales identificar los rasgos de la empresa real
- La cadena de valor permite identificar las principales actividades de cada eslabón, actividades que luego deben calificarse por su impacto estratégico para dar respuestas a los escenarios