



“Análisis investigativo y propuesta metodológica para fortalecer el proceso de planificación estratégica y la toma de decisiones en las empresas bajo entornos dinámicos”

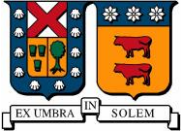
PABLO ANDRÉS FIGUEROA NÚÑEZ

Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

PROFESOR GUÍA: CHRISTOPHER NIKULIN

PROFESOR CORREFERENTE: MÓNICA LÓPEZ





Agradecimientos

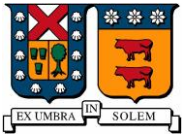
En estas pocas líneas quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron a lo largo de este camino, que fue intenso en emociones y con grandes desafíos personales y profesionales.

A toda mi familia quiero decirle gracias por el apoyo, y en especial un agradecimiento a mi esposa Carolina por la paciencia y amor a lo largo de estos años. Gracias a ti este camino fue más fácil de recorrer, y ahora juntos disfrutemos de todo lo que nos queda por delante.



Dedicatoria

*Para Mateo, Raúl y Marta, pese a que no estén aquí conmigo,
siempre los llevo en mi pensamiento.*



Resumen

Hoy en día en el entorno empresarial existe un factor clave que determina la sobrevivencia de una compañía; un factor que no es nuevo para el hombre, ya que ha estado presente desde el comienzo de la historia de la humanidad. La anticipación, proyección, pronóstico o simplemente el futuro es hoy un factor crítico de éxito en todas las industrias. Tomar decisiones estratégicas que van a tener efecto en un futuro distinto al instante en que se pensaron es tan importante para las compañías que merece la asignación de recursos necesarios para batallar con la creciente incertidumbre de los cambios tecnológicos, políticos, económicos, entre muchos otros.

Este trabajo utiliza el camino de la planificación estratégica y utilizando la planificación por escenarios para profundizar en la investigación y análisis de herramientas que permitan desarrollar una metodología con bases sólidas y que sea sencilla de aplicar. La propuesta se basa en tres pasos consecutivos, tomando al análisis PESTLE como inicio y una representación gráfica con el formato de Futures Wheel.

La metodología tiene sus raíces en la experiencia de los directivos de la compañía y su entendimiento del entorno, privilegiando el análisis cualitativo por sobre el cuantitativo y destinando el mínimo de recursos para llevarla a cabo. Se espera que esta investigación y desarrollo sea un aporte para el campo de la planificación por escenarios y su utilización en las empresas.

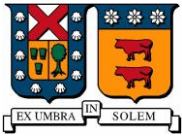


Abstract

In today's business environment exists a key factor that determines survival of a company; a factor that is not new to man, since it has been present from the beginning of the history of mankind. Anticipation, prospecting, forecasting, or just simply the future is today a critical factor of success in all industries. Strategic decisions that will have effect in a future other than the moment in which are formulated are so important for companies that deserve the allocation of resources to battle the growing uncertainty of technological, political, and economical changes among many others.

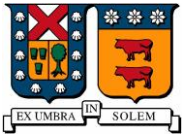
This work approach through strategic planning and using the scenario planning technique to deepen the research and analysis tools that allow develop a methodology with solid foundations and easy to apply. The proposal is based on three consecutive steps, taking the PESTLE as start point and a graphical representation with the Futures Wheel format.

The methodology has its roots in the experience of the directors of the company and its understanding of the environment, giving priority to the qualitative analysis above the quantitative and devoting minimal resources to carry it out. This research and development is a contribution to the field of scenario planning and their use in today's industries.



Índice de Contenidos

Agradecimientos	2
Dedicatoria	3
Resumen	4
Abstract	5
Índice de Contenidos	6
Índice de Tablas	7
Índice de Figuras	8
1.- Introducción	9
2.- Objetivos	11
2.1- Objetivo General	11
2.1- Objetivos Específicos	11
3.- Metodología de Trabajo	12
4.- Estado del Arte	13
4.1.- El nuevo panorama competitivo	13
4.2.- Análisis y estrategia	18
4.2.1.- Escenarios y la planificación	18
4.2.2.- Herramientas y métodos para la planificación por escenarios	22
5.- Desarrollo	27
5.1.- Un giro a tener en cuenta (Futures Wheel).....	27
5.2.- Metodología propuesta	30
5.2.1.-Contexto y punto de partida	30
5.2.2.-El método	32
5.2.3.-Paso 1: PESTLE (análisis del entorno)	35
5.2.4.-Paso 2: Estrategia y escenarios	41
5.2.5.-Paso 3: Iteración de respuestas estratégicas	45
6.-Conclusiones	49
6.1.- Consideraciones y limitaciones al método	49
6.2.- Conclusiones caso Starbucks	51
7.-Bibliografía	54
7.1.- Referencias	54
7.2.- Bibliografía.....	56



Índice de Tablas

Tabla 1: Principales factores por categoría del análisis PESTLE	25
Tabla 2: Principales factores políticos, caso Starbucks.....	35
Tabla 3: Principales factores económicos, caso Starbucks	36
Tabla 4: Principales factores socioculturales, caso Starbucks.....	37
Tabla 5: Principales factores tecnológicos, caso Starbucks.....	37
Tabla 6: Principales factores legales, caso Starbucks	38
Tabla 7: Principales factores medioambientales, caso Starbucks	38
Tabla 8: Factores, variables y eventos PESTLE Starbucks	39
Tabla 9: Escenario 1: Ideal para crecer y con baja amenaza	41
Tabla 10: Escenario 2: Desafiante en países proveedores	42
Tabla 11: Escenario 3: Favorable pero con impacto ambiental.....	46
Tabla 12: Escenario 4: Desafiante y con cambios en el consumidor.....	47



Índice de Figuras

Figura 1: Vista general del enfoque de escenarios.....	23
Figura 2: Representación gráfica de la cadena de valor	26
Figura 3: Representación gráfica de Futures Wheel básico	27
Figura 4: Representación gráfica de Futures Wheel avanzado	28
Figura 5: Representación gráfica de la capacidad de robustez estratégica.....	31
Figura 6: Representación gráfica de las etapas 1 y 2.....	33
Figura 7: Representación gráfica del paso 3	34
Figura 8: Resultado final método para caso Starbucks.....	48

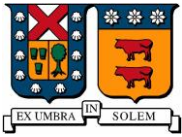


1.- Introducción

La tecnología ha sido la responsable de alterar la naturaleza de la competencia empresarial desde finales del siglo veinte, causando lo que algunos mencionan como ‘revolución tecnológica’ (Bettis y Hitt, 1995). Por ejemplo, esta revolución la podemos apreciar en las nuevas tecnologías utilizadas para la fabricación que permiten la personalización del producto en masa, la integración de microprocesadores y tecnología de computadores a otro tipo de productos (celulares) y que habilita una diferenciación a través de softwares, el software está reemplazando al hardware en el mundo de las aplicaciones, las telecomunicaciones y redes computacionales están cambiando la manera en que las empresas trabajan e interactúan, entre otros. Aunque estos cambios son en mayor parte gatillados desde la industria tecnológica, afectan transversalmente a todos los mercados; los enfoques y herramientas (de gestión, de producción, de análisis) que eran efectivas en el pasado pueden dejar de serlo en el futuro. Nuevas enfoques y herramientas tienen que ser desarrolladas rápidamente. Este es el nuevo panorama competitivo al que las organizaciones tienen que hacer frente hoy (Bettis y Hitt, 1995).

De acuerdo a lo que los autores Bettis y Hitt plantean sobre este nuevo panorama competitivo, llama la atención lo que denominan capacidad de respuesta estratégica. Esta cualidad o competencia empresarial puede resumirse como la habilidad de responder rápido y eficazmente cuando ocurren cambios en el entorno. Si asumimos que hoy los cambios son parte de una constante, ya sea que provengan de la industria tecnológica, de los mercados financieros, conflictos internacionales, etc., una de las ventajas competitivas y diferenciadoras que puede ayudar a mejorar la sustentabilidad empresarial es justamente la velocidad de respuesta (Lindgren y Bandhold, 2002). Pero hay que considerar que la capacidad de respuesta estratégica no es suficiente para asegurar el futuro de la compañía, por lo que Lindgren y Brandhold refuerzan otro concepto llamado flexibilidad estratégica, y que está en línea con el trabajo desarrollado por Bettis y Hitt.

Y es en un estudio efectuado por Lindgren y Brandhold (2002) a 105 compañías (bancos, aseguradoras, medios de comunicación y tecnología-información-comunicaciones) los resultados indican que las diferencias en el desempeño general de las compañías (crecimiento,



sustentabilidad) se explica por la flexibilidad estratégica entre un 60 a 70 por ciento, y el desempeño financiero (rentabilidad) entre un 20 a un 40 por ciento.

Si dimensionamos la relevancia que puede tener esta cualidad o capacidad en las empresas y que se destaca en las compañías que compiten en entornos vertiginosos (tecnología, comunicaciones, información, entre otros), la pregunta que nace de manera natural es: ¿Por qué algunas compañías son estratégicamente más flexibles que otras? ¿Qué cosas hacen diferente para alcanzar esta flexibilidad? Lindgren y Brandhold (2002) indican que desde la literatura las respuestas a estas interrogantes arrojan docenas de posibilidades que van desde la alta gestión, estructuras organizacionales, procesos estratégicos y elección de estrategias. Nuevamente a través de un cuestionario a las compañías se llegó a una conclusión tangible: las empresas que enfatizan el proceso de planificación estratégica poseen mejor desempeño y mayor flexibilidad estratégica.

Tomando el contexto empresarial actual y como punto de partida las investigaciones de autores ya mencionados anteriormente, este trabajo utiliza el camino de la planificación estratégica a través de la planificación por escenarios para profundizar en la investigación y análisis de herramientas que permitan desarrollar la capacidad de flexibilidad estratégica en las compañías. A lo largo de este texto se expondrán las razones para la selección de la herramienta y enfoque utilizado, así como también futuras consideraciones y limitaciones a lo desarrollado.



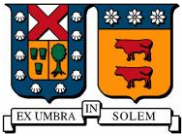
2.- Objetivos

2.1.- Objetivo General

Proponer una metodología estructurada y simple de aplicar, basada en la planificación estratégica en combinación de herramientas de escenarios, para fortalecer el proceso de toma de decisiones estratégicas de empresas, particularmente de entornos dinámicos.

2.2.- Objetivos Específicos

- ❖ Identificar los problemas que hay actualmente para abordar la toma de decisiones (paradigma actual).
- ❖ Exponer la herramienta de planificación por escenarios, sus ventajas y métodos de aplicación.
- ❖ Proponer una metodología estructurada y simple, basada en la planificación por escenarios con análisis cualitativo.
- ❖ Desarrollar un caso simplificado utilizando la metodología propuesta y poner a prueba su aplicabilidad en las empresas.
- ❖ Identificar las limitaciones y consideraciones a la metodología propuesta, para facilitar la comprensión y aplicabilidad.



3.- Metodología de Trabajo

Para el desarrollo de este trabajo es necesario seguir una serie de pasos que se desprenden de los objetivos planteados anteriormente. A continuación se expone el orden en que se quiere satisfacer ese objetivo:

1º Etapa: Contextualización del tema

- ❖ Contextualizar sobre los problemas actuales en la toma de decisiones estratégicas.
- ❖ Conceptualizar la planificación por escenarios, sus metodologías y herramientas aceptadas.

2º Etapa: Desarrollo de la metodología

- ❖ Analizar las metodologías base y seleccionar el camino a seguir.
- ❖ Diseñar propuesta metodológica estructurada y simple de aplicar.

3º Etapa: Caso de estudio

- ❖ Aplicación de la metodología a un caso de estudio.
- ❖ Conclusiones y recomendaciones finales de la aplicación.
- ❖ Mencionar las limitaciones y consideraciones al método propuesto.

4.- Estado del Arte

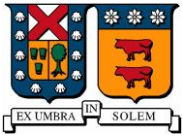
4.1.- El nuevo panorama competitivo

¿Cómo competir exitosamente en la industria en la que me desempeño? Esta es una pregunta recurrente entre los líderes de organizaciones hoy en día, donde toda industria está siendo sometida de una forma u otra al cambio. Y es que el cambio ya no solo se acota a las industrias de tecnología, aplicaciones o biotecnología (Lindgren y Bandhold, 2002), reconocidas como de ambientes complejos y rápidos; sino que hoy en día prácticamente todas las industrias cambian su forma de competir debido a la tecnología. La tecnología está presente en todos lados, desde los inicios del internet que el flujo de información se aceleró a niveles que hoy representan ya sea una barrera o una ventaja para las organizaciones (Bettis y Hitt, 1995). Y son estos cambios lo que abren el camino a un panorama competitivo donde los factores críticos de éxito primordiales son la adaptación y la velocidad (Beinhocken, 1999).

Existen cuatro tendencias tecnológicas que Bettis y Hitt (1995) identifican como cruciales en la forma que impactan al cambio en la gestión estratégica de las organizaciones y que definen de alguna forma el escenario actual de competencia. Sin entrar en detalles, estas tendencias son:

- (1) **Incremento en el ratio de cambios tecnológicos y su difusión** presenciados desde los años 80' hasta hoy, principalmente en las industrias de tecnología.
- (2) **Era de la información** donde cada día se hace más barato y fácil conseguir tecnología de información (computadores, celulares).
- (3) **Incremento en la intensidad del conocimiento** directamente relacionado a la tecnología, donde el conocimiento tecnológico va dejando un camino de aprendizaje que permite exponencialmente nuevos descubrimientos.
- (4) **Retroalimentación positiva** en las industrias cuando se introduce un nuevo producto o modelo de negocio, que se traduce en una mejora de costos y velocidad de desarrollo en el futuro.

Estas cuatro tendencias configuran y condicionan la nueva forma de competir en muchas de las industrias que conocemos. Para comprender mejor esto, los autores Bettis y Hitt (1995) caracterizan este nuevo panorama competitivo en cuatro tópicos: (a) incremento del riesgo e



incertidumbre y disminución en la confianza de los pronósticos; (b) la ambigüedad de las industrias; (c) nueva mentalidad para gestionar; y (d) la nueva organización.

A continuación se explican ligeramente los cuatro tópicos, que en su conjunto ayudan a comprender los conceptos de competencia y estrategia actualizados al día de hoy.

(a) Incremento del riesgo e incertidumbre y disminución en la confianza de los pronósticos

Una inevitable consecuencia de las tendencias y factores antes mencionados es el aumento del riesgo e incertidumbre en la toma de decisiones. El entorno empresarial, independiente de la industria, hoy en día es arriesgado. La tecnología (hardware, software, información) esparcida en todas las empresas provoca que los cambios ocurran a altas velocidades, y esto genera una reacción adversa al uso de las herramientas tradicionales de pronósticos como conductores de las decisiones estratégicas, por su baja asertividad. En algunas industrias, especialmente las de tecnología, las herramientas de pronóstico son usadas para proyectar meses o incluso semanas; ningún horizonte mayor puede ser empleado con confianza.

Es justamente este hecho el que abre el camino para una nueva forma de usar las herramientas. Como participante de una industria, hoy en día lo más relevante es detectar los cambios lo más temprano posible para maximizar el tiempo de reacción. La velocidad es todo. Los horizontes de tiempo para las herramientas de pronóstico se han encogido, llevando su uso a meses y semanas. Si se usan de la manera correcta, se pueden detectar los cambios de una industria y sus implicancias en la manera de competir. Incluso se puede argumentar que dada la existente necesidad por la velocidad, las herramientas se han vuelto aún más precisas (de años a semanas).

(b) La ambigüedad de las industrias

Gran parte del desarrollo de organizaciones y la gestión estratégica ha sido basada en el concepto de industria. Una industria puede ser descrita como un conjunto de empresas (organizaciones) que fabrican productos y/o entregan servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Una empresa puede pertenecer o no a una industria, y los límites de una industria no cambian en el tiempo. Las herramientas de análisis estratégico que existen se basan en este enfoque de



industria (cinco fuerzas de Porter, investigación de mercado, entre otros), sin embargo los cambios tecnológicos han introducido una alteración en este sentido.

Hoy en día los límites de una industria son difusos y ambiguos, de acuerdo al desarrollo de productos sustitutos desde otras industrias (que tienen cierta relación con la industria en cuestión), particularmente los que provienen desde la industria tecnológica. El mejor ejemplo de este fenómeno es la industria de la televisión. Inicialmente, los límites de la industria eran fijos y ligados directamente a los canales de televisión. Hoy en día, el internet ha provocado que los límites de la industria se vuelvan borrosos, ya que gran parte de la industria se relaciona al uso intensivo de internet en los televisores (Smart T.V.), que conlleva a incluir a los operadores de telecomunicaciones, a los cable operadores y desarrolladores de software y hardware (asociados a la televisión) como jugadores activos. Adicionalmente, existen las alianzas estratégicas entre empresas, que pueden modificar las dinámicas de una determinada industria. Continuando con el ejemplo, hoy los canales de televisión producen su propio material online y para eso se asocian con los operadores de telecomunicaciones; al mismo tiempo, empresas del mundo online se asocian con empresas del cine para producir material de televisión (series); y así se generan interacciones que modifican la manera de competir dentro de las industrias.

En resumen, hoy las compañías que compiten en una industria están sujetas a múltiples posibilidades de cambios, desde los producidos por nuevas tecnologías, alianzas estratégicas y hasta por geografías (compañías multinacionales). Esto genera una dificultad adicional al momento de tomar una decisión, ya que la cantidad de variables a considerar aumenta dependiendo de qué tan borroso sean los límites de la industria.

(c) Nueva mentalidad para gestionar

Los líderes y tomadores de decisión al interior de las empresas provienen de un mundo basado en los años de experiencia. Gran parte de esta experiencia proviene de organizaciones que utilizan la planificación estratégica tradicional. Hoy en día, esta manera de tomar decisiones es obsoleta, por lo que los tomadores de decisión deben recurrir a un nuevo concepto: flexibilidad.

Dados los rápidos cambios de tecnología y la velocidad con que nuevos productos son introducidos a los mercados, las organizaciones deben mantener estrategias flexibles para



responder a sus competidores. Tal como Lindgren y Bandhold (2002) hacen mención a la 'flexibilidad estratégica' como una ventaja competitiva de las empresas.

Otras características que se debe considerar en estos cambios de mentalidad en los tomadores de decisión son: la cooperación entre competidores (locales versus globales), mantener la innovación a un alto nivel y una actitud emprendedora (para hacer frente al dinamismo de la industria), y la capacidad para borrar sus paradigmas y volver aprender nuevos. La última característica que forma parte de esta nueva mentalidad para gestionar es enfocar las estructuras organizacionales de verticales (jerárquicas, lentas en las tomas de decisiones, lentas en las implementaciones de nuevos procesos) hacia organizaciones horizontales. La clave es descentralizar la toma de decisiones y generar estructuras matriciales que entreguen agilidad y que a su vez permitan desarrollar la flexibilidad.

(d) La nueva organización

Los imperativos que las organizaciones exitosas han utilizado están cambiando. El nuevo panorama competitivo que Bettis y Hitt (1995) han propuesto, nos indica que tres nuevos imperativos son los que van a determinar la dirección de las empresas. Estos imperativos son (1) bajo costo de transacción entre proveedores y clientes, (2) aumento en las multas por errores e indecisiones y (3) competencia entre organizaciones basada en la acumulación de conocimiento e implementaciones. Desde estos tres nuevo imperativos se desprenden tres maneras en que las organizaciones deben trabajar para ser exitosas hoy en día.

- I. **Redefinición de organización:** la revolución de la información ha logrado reducir el esfuerzo de las organizaciones por controlar, monitorear y coordinar diferentes acciones y transacciones. Gracias a estos avances, hoy las plataformas EDI (electronic data interchange), la tecnología de teleconferencias y las redes computacionales permiten a las empresas externalizar áreas y servicios que antiguamente tenían que ser internos. Lo que genera que grandes organizaciones se desintegren y conformen una red de varias empresas especialistas que prestan servicios específicos.
- II. **Énfasis en el aprendizaje:** dado el nuevo panorama competitivo descrito en este capítulo, las organizaciones deben desarrollar y ejercitar la capacidad de aprender.



Para lograr un equilibrio en un medio ambiente caótico (cambios rápidos, incertidumbre) las empresas deben trabajar en aprender de sus experiencias y enfocar sus esfuerzos para anteponerse a los cambios.

- III. **Capacidad de reacción estratégica:** este concepto es el que mejor define lo que las organizaciones deben hacer para ser exitosas. La importancia de responder rápido cuando un cambio ocurre es vital. Si las herramientas tradicionales de pronósticos pierden fuerza en ambientes de constantes cambios, es justamente la capacidad de reacción estratégica la que puede asegurar la supervivencia en el largo plazo. Esta capacidad es bastante específica en cuanto a recursos y talentos al interior de la empresa. Un claro ejemplo es la duración del ciclo de desarrollo de nuevos productos; una mejora en este proceso es un impacto positivo en la capacidad de reacción estratégica de la compañía, permitiendo responder de mejor manera frente a un nuevo producto desarrollado por un competidor; o por un cambio en las preferencias de los clientes/consumidores que conlleva a un cambio en la oferta de valor y por lo tanto, un nuevo producto que ofrecer hacia ellos.

Esta descripción efectuada por los autores nos indica que todas las compañías ligadas a la tecnología les rodea un ambiente turbulento y frecuentemente caótico, que les produce desorden, desequilibrio e incertidumbre. Con este entorno, los directivos deben desarrollar nuevas herramientas, nuevos conceptos y nuevos modelos mentales (Bettis y Hitt, 1995).

Si bien el punto de partida de este panorama competitivo tiene sus raíces en las industrias de tecnología, es cierto que hoy la conexión que existe en los mercados es intensa y que nos hace pensar que cada uno de los elementos descritos se extrapola a casi todas las industrias. De ser así, el desafío es aún mayor. A lo largo de este trabajo acotaremos la idea principal de entregar una metodología capaz de robustecer el proceso de planificación estratégica y dirigirlo hacia el campo de los escenarios, y que profundizaremos en el punto siguiente.

4.2.- *Análisis y estrategia*

Las empresas y organizaciones operan en ambientes complejos, turbulentos, dinámicos y por lo tanto, poco predecibles. Varios de los factores que inciden en esta realidad fueron puestos en escena en el punto anterior de este trabajo, con el motivo de contextualizar el entorno actual en que las compañías compiten. La globalización y las tecnologías de la información y comunicaciones provocan que la batalla por la sustentabilidad empresarial se base en desarrollar capacidades relacionadas a la velocidad de respuesta frente a cambios y su eventual efectividad.

Entonces el desafío empresarial en el contexto estratégico se reduce a un punto clave: ¿cómo crear, formular o construir estrategias con éxito si el futuro es inherentemente desconocido e impredecible? Para responder esta pregunta vamos a recurrir a la planificación por escenarios como disciplina aceptada para manejar el futuro dado el contexto actual y finalmente la presentación de una herramienta visual, sencilla pero potente llamada *Futures Wheel*. Todos estos conceptos y herramientas son parte clave de las capacidades que debe tener hoy una compañía para poder competir y perdurar en el tiempo.

4.2.1.- *Escenarios y la planificación*

Para introducir el término escenario tomaremos una reseña que Schoemaker (1995) ilustra de una manera precisa. Imaginemos que nuestro proyecto es subir una montaña. La planificación tradicional nos indica que debemos detallar un mapa de los elementos constantes del terreno y esto utilizarlo para definir nuestra estrategia y plan de ascenso. Podemos notar que esta información es una forma distorsionada de resumir una superficie (es una representación de dos dimensiones para la superficie de la tierra) y además ignora los elementos variables del proyecto como lo son el clima, derrumbes, animales e incluso otros montañistas. Estas incertidumbres son claves para el proyecto, específicamente el clima. Para esto la planificación tradicional nos indica que debemos reunir datos históricos meteorológicos de la zona de temporadas pasadas y simularlas para revisar tendencias en el futuro. Por otro lado tenemos a la planificación por escenarios, que está un paso adelante. Este enfoque simplifica la avalancha de datos que puede ser trabajar con la planificación tradicional (planificación por contingencia, análisis de sensibilidad, simulaciones computacionales) y lo resume a un número limitado de posibles estados. Cada escenario nos cuenta una historia de cómo los elementos variables interactúan entre sí bajo



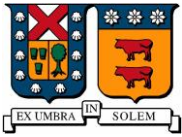
ciertas condiciones. Algunas relaciones entre estos elementos pueden ser formalizadas y llevadas a un modelo cuantitativo (Schoemaker, 1995); luego cada escenario debe ser evaluado por la empresa para verificar su consistencia interna y verosimilitud. Siguiendo con nuestro ejemplo, un escenario con alta visibilidad y nevazones intensas no pueden ser una combinación real; y por otro lado un escenario con nevazones y baja visibilidad nos indica que debemos equiparnos con protecciones para la piel, antiparras, radio y abrigos.

La planificación por escenarios fue primeramente introducida en la década del 70' en la Royal Dutch Shell como una técnica de planificación que vino a reemplazar a las herramientas tradicionales de pronóstico. Este nuevo método ayudó a la compañía a manejar de buena manera la crisis de petróleo de 1973 y le permitió reaccionar significativamente antes y con resultados positivos en comparación a sus competidores (Wack, 1985). El objetivo de esta técnica no es predecir con precisión el futuro sino más bien desarrollar mejores estrategias al sobreponerse a los modelos mentales de los directivos (Wack, 1985; Schoemaker, 1995).

Una serie de diferentes enfoques para la planificación por escenarios han sido desarrollados en los últimos 40 años (Bishop, Hines y Collins, 2007) tanto en el entorno empresarial como en el ámbito académico. Entre los enfoques más relevantes tenemos los de la Royal Dutch Shell y la consultora GBN en el contexto empresarial; y los autores más citados en lo académico tenemos a van der Heijden y Schoemaker (Chermack, Lynham y Ruona, 2001).

Pese a que todos los enfoques difieren en los detalles, un análisis comparativo entre ellos nos indica que todos poseen ciertas características de proceso en común y que se resumen en seis pasos que a continuación vamos a mencionar (Bishop, Hines y Collins, 2007; Chermack, Lynham y Ruona, 2001):

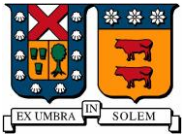
- (1) **Definición del alcance:** en este paso se definen los fundamentos para el análisis y la estrategia. Dentro de estas definiciones podemos mencionar: horizonte de tiempo, alcance para el análisis o del equipo participante.
- (2) **Análisis de percepción:** Tanto Shell, GBN y Schoemaker hacen mención a un paso posterior a la definición del alcance y que apunta a analizar la percepción de los ejecutivos y miembros participantes del proceso. Esto se logra en 2 etapas: primero identificar los



modelos mentales existentes en los directivos de la compañía y luego desafiarlos en la segunda etapa incluyendo opiniones externas. Al hacer comparativos entre los pensamientos internos y las percepción de expertos fuera de la empresa hace que los directivos aprendan acerca de los intereses y expectativas de entes externos, asimismo como de sus propios supuestos; y que les permite tener en una visión holística de los mapas futuros (Schoemaker, 1995).

- (3) **Análisis de tendencias e incertidumbre:** todos los enfoques de planificación por escenarios incluyen un análisis de las tendencias de las variables y elementos relevantes de la industria. En esta etapa se hace un ordenamiento de los elementos bajo análisis por grado de incertidumbre así como también por su importancia y potencial impacto para la compañía. De esta manera se identifican los factores críticos del entorno que la organización debe contemplar en la planificación (Schoemaker, 1995; Van der Heijden, 2005).
- (4) **Construcción de escenarios:** esta etapa es la principal en todos los enfoques tradicionales de planificación por escenarios. Es aquí donde las variables clave identificadas en el paso anterior se convierten en distintos escenarios que describen varios estados del futuro para la organización. La creación de estos escenarios amplía la percepción de los participantes y establece los fundamentos para la posterior definición de la estrategia (Schoemaker, 1995).
- (5) **Definición de la estrategia:** en base a los escenarios desarrollados en la etapa anterior la compañía define la estrategia y pone a prueba sus decisiones. Se generan planes de acción de acuerdo a cada futuro representado, lo que induce a los directivos a estar preparados frente a una variedad de alternativas y que finalmente hace que la estrategia de la organización sea más robusta.
- (6) **Monitoreo:** en esta última etapa se propone identificar indicadores del entorno que deben ser monitoreados constantemente, con la intención de detectar a tiempo si existiesen cambios drásticos que impliquen revisar las estrategias definidas en el proceso (Schoemaker, 1995; Van der Heijden, 2005).

Estos seis pasos resumen cómo se ve un método o técnica de escenario tipo. Con esto un poco más claro, lo siguiente es entender los usos que tienen los escenarios y por lo tanto, la



planificación estratégica por escenarios en el mundo empresarial. A continuación se presenta una lista de condiciones que si se cumplen, una organización promedio se va a ver especialmente beneficiada por el uso de la planificación por escenarios (Schoemaker, 1995):

- (a) La incertidumbre es alta en comparación a la habilidad de los directivos para predecir o ajustar estrategias.
- (b) Una cantidad no menor de sorpresas costosas para la compañía han ocurrido en el pasado.
- (c) La compañía no genera nuevas oportunidades.
- (d) La calidad del pensamiento estratégico es bajo (todo es muy rutinario y/o burocrático).
- (e) La industria ha experimentado cambios significativos o está pronto a tenerlos.
- (f) La compañía quiere mantener un lenguaje e infraestructura común, sin una diversidad agobiante.
- (g) Existen fuertes diferencias de opinión.
- (h) Los competidores están usando planificación por escenarios.

La forma tradicional de planificar se basa en los pronósticos, y funcionaron razonablemente bien en los años 1950's y 1960's (Wack, 1985). Sin embargo, desde los 1970's los errores en las técnicas de pronóstico se volvieron más frecuentes y con consecuencias impredecibles. Los pronósticos son usualmente construidos bajo el supuesto que el mundo del mañana va a ser muy parecido al de hoy. Pero tarde o temprano van a fallar, especialmente cuando se requiera predecir cambios drásticos en el sistema que provoquen que las estrategias actuales se vuelvan obsoletas).

Entonces la forma de resolver este problema no es perfeccionar las técnicas de pronóstico. Hay demasiadas fuerzas que trabajan en contra de la posibilidad de encontrar la solución correcta. La propuesta es convivir con la incertidumbre, tratar de entenderla y hacerla parte del razonamiento al momento de planificar. Es aquí donde las técnicas de escenarios se hacen fuertes y permiten planificar las estrategias con acciones concretas y capaces de sobreponerse a las dificultades o aprovechar las oportunidades que estén por venir (Wack, 1985).



4.2.2.- Herramientas y métodos para la planificación por escenarios

Todos los enfoques y métodos de planificación por escenarios siguen los seis pasos descritos en el punto anterior de alguna manera u otra, y un gran ejemplo de esto es un enfoque propuesto por Wulf, Meibner y Stubner (2010) que contiene exactamente seis pasos.

En la **figura 1** podemos apreciar que cada uno de los seis pasos conlleva un objetivo y un resultado esperado estándar que los autores idearon con el fin de facilitar el uso del método y disminuir la variabilidad de las conclusiones. Esta manera de llevar a cabo la planificación por escenarios permite a los directivos manejar múltiples opciones e integrar las perspectivas internas y externas al proceso de desarrollo de estrategias, e incluso les permite disminuir el tiempo necesario en llevar a cabo el proceso (los 6 pasos) a un rango de cuatro a seis semanas (Wulf *et al*, 2010).

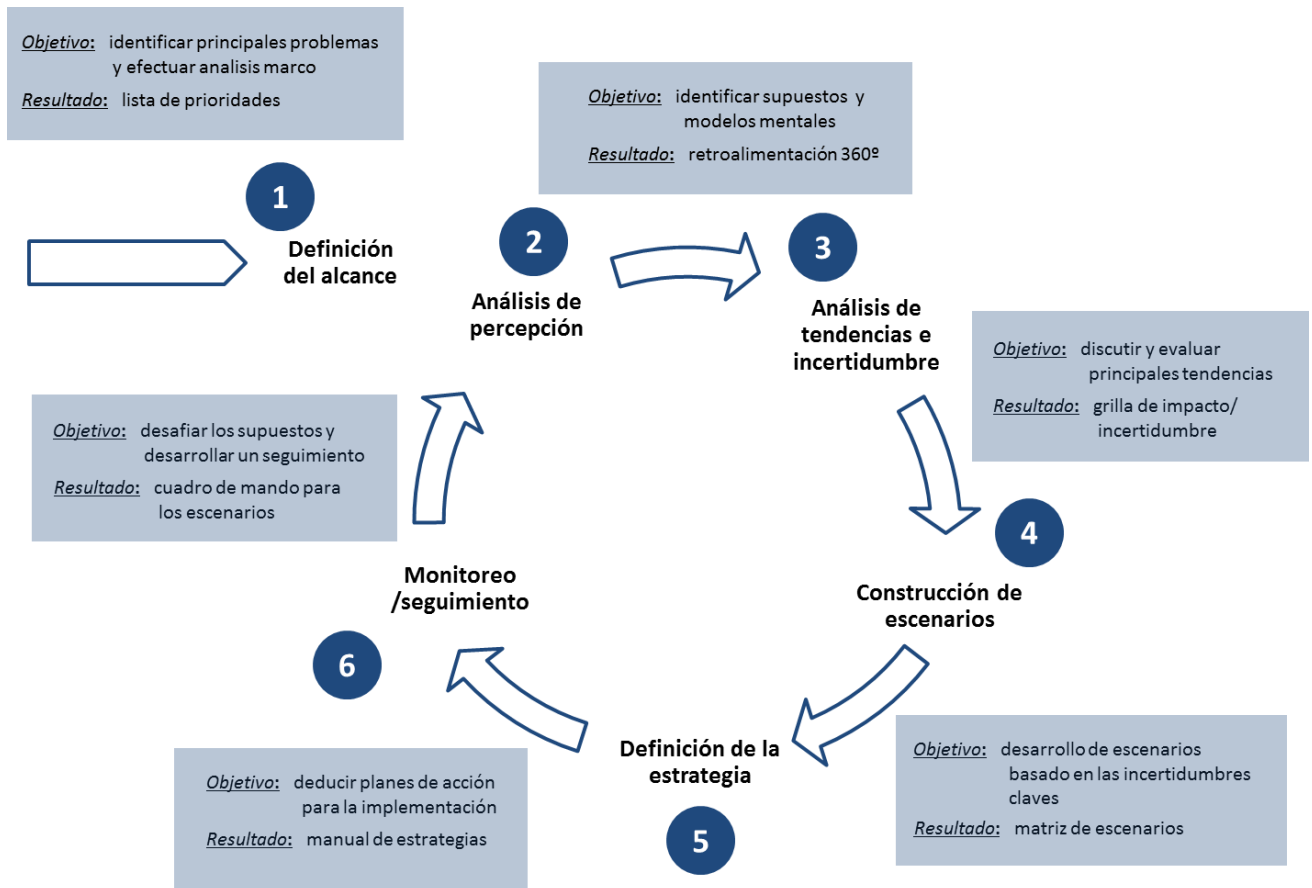
Tomamos en consideración este método porque reúne las características principales de todos los enfoques de escenario y porque es integrador dentro del abanico de métodos existentes. Actualmente existen tres grandes desafíos entorno a la planificación por escenarios: (i) resolver la confusión en las definiciones y métodos, (ii) clarificar y ampliar las aplicaciones de escenarios, y (iii) reducir los recursos requeridos para implementar la planificación de escenarios (Millet, 2003).

El segundo y tercer punto son realmente interesantes. De acuerdo a Millet, un proyecto de planificación por escenarios puede llegar a tener un costo interno de 400.000 [usd] tomando en cuenta lo siguiente: un equipo de proyecto entre cinco a diez personas, que mantiene reuniones y talleres, entrevistas a expertos y entre un cincuenta a cien por ciento del tiempo de los directivos de la compañía en un horizonte que va desde los dos a seis meses (incluso más). Si adicionalmente le sumamos 200.000 [usd] en costos de consultores externos para apoyar el proceso, entendemos la razón y necesidad de reducir los recursos requeridos para el proceso. Con estos números, es poco probable que las compañías y organizaciones de tamaños medianos y pequeños puedan costear la planificación en tiempo y forma; con suerte la van a poder realizar una vez cada cinco años.

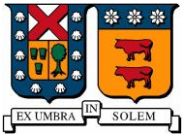
Con respecto al segundo punto me gustaría mencionar que como reflexión acerca del uso y aplicabilidad de las técnicas y métodos de escenarios existentes, todas siguen un patrón que se

expuso en el punto anterior de este trabajo. Dentro de ese patrón de seis pasos, dos de ellos son los que acumulan la mayor cantidad de herramientas: (3) análisis de tendencias e incertidumbre y (4) construcción de escenarios.

Figura 1: Vista general del enfoque de escenarios de Wulf *et al* (2010)



Específicamente hablando sobre el paso (3), dentro de los enfoques que se pueden utilizar para identificar las variables de incertidumbre y su posterior análisis de tendencia, se encuentran los análisis internos y externos. Definir las variables críticas del negocio y que contienen la mayor incertidumbre es el objetivo de esta etapa. A continuación vamos a describir brevemente una herramienta de análisis interno y una herramienta de análisis externo, que van a formar parte del punto de partida para el posterior desarrollo de este trabajo.



Análisis Externo

Como ya hemos expuesto a lo largo de este capítulo, las organizaciones enfrentan un complejo y cambiante entorno, y que como consecuencia mantiene una constante incertidumbre. Un ejemplo emblemático de estos cambios es la ley Sarbanes-Oxley de 2002, que fue aprobada por el gobierno de Estados Unidos en respuesta a un gran número de escándalos financieros y corporativos (casos emblemáticos de Enron y Tyco International, entre otros). Esta ley impacta exclusivamente a las organizaciones que cotizan en NYSE (bolsa de New York) y a sus filiales.

Este cambio importante a nivel país produjo una serie de costos adicionales a la empresas (por tener que cumplir las exigencias de la ley) y que inmediatamente generó una desventaja para las organizaciones estadounidenses, ya que sus competidores europeos y asiáticos no la deben cumplir (Paul *et al*, 2014). Si bien era claro que luego de los escándalos financieros algo se tenía que hacer, este tipo de cambios alteraron el orden y las interacciones al interior de una industria y el país; de aquí nace la real importancia de monitorear y estudiar las variables de entorno de una compañía.

La herramienta que tiene relación directa con el ejemplo antes mencionado es el análisis PESTLE (también llamado PESTEL o simplemente PEST). El nombre de este análisis es un acrónimo en inglés de conceptos que hacen alusión a los temas más relevantes de estudiar entorno al funcionamiento de una empresa. Estos temas son los políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y medioambientales. En la **tabla 1** podemos notar algunos de los factores y variables que se pueden identificar al ejecutar el análisis.

Lo importante es entender que el análisis PESTLE no es una lista de un conjunto de factores y variables organizados por tema. La clave es identificar esos pocos factores que realmente afectan a la organización y desarrollar un entendimiento de cómo pueden evolucionar en el futuro.

Análisis Interno

El entorno que rodea a una compañía crea oportunidades y amenazas, y puede entregar un estímulo desde el exterior hacia el interior al momento de desarrollar estrategias. Pero el éxito de las estrategias dependen de algo adicional y que es la capacidad de la organización para desempeñarse de acuerdo a su entorno (Paul *et al*, 2014). ¿Entonces puede una compañía estar

en constante cambio y adaptación de esta capacidad para hacer acorde a su entorno? Para averiguarlo una herramienta útil para estudiar esta capacidad es el análisis de cadena de valor genérica presentado por Porter en 1985.

Tabla 1: Principales factores por categoría del análisis PESTLE

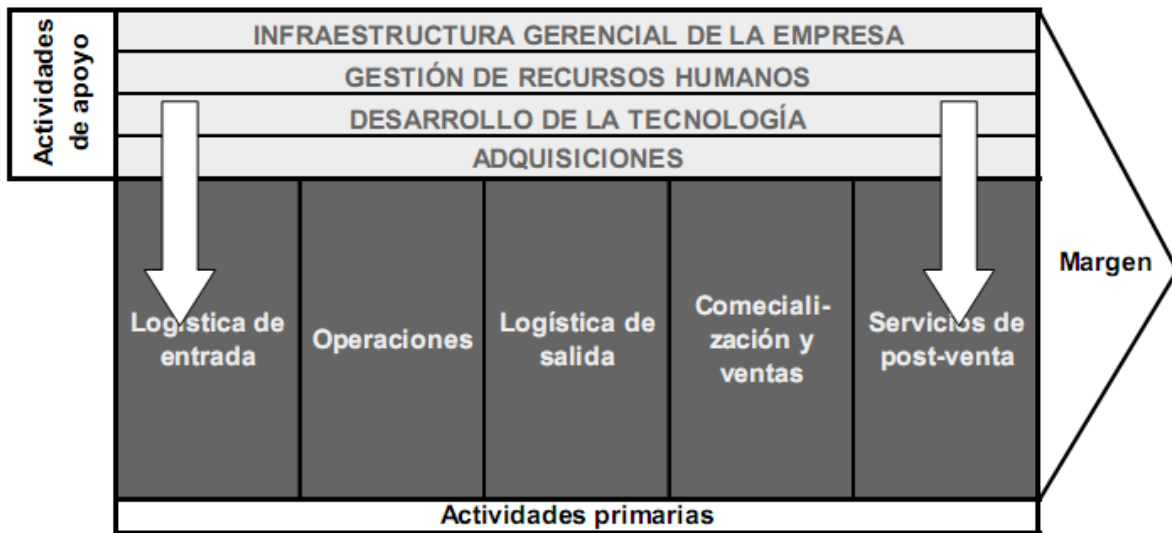
<p>Factores Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estabilidad política o gubernamental • Políticas públicas • Regulaciones y tarifas a las transacciones de bienes. • Regulaciones al comercio exterior • Política impositiva (impuestos) 	<p>Factores Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés. • Inflación. • Tasa de desempleo. • Disponibilidad y costo de los servicios básicos. • Oferta monetaria. • Tendencias del PIB.
<p>Factores socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variables demográficas. • Movilidad (capacidad de la gente para movilizarse a otras zonas en búsqueda de trabajo). • Cambios en los estilos de vida • Niveles de educación. • Consumismo. 	<p>Factores Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos. • Demanda interna por el desarrollo e innovación tecnológica. • Inversión del gobierno en esta materia. • Tasas de obsolescencia.
<p>Factores Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes sobre transacciones de bienes y competencia. • Ley de trabajo. • Leyes de salud y seguridad. • Regulación financiera. • Leyes sobre empresas. • Legislación sobre monopolio 	<p>Factores Medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calentamiento global y cambios climáticos. • Protección animal. • Desechos que afectan al medioambiente. • Leyes de protección medioambiental.

El análisis de la cadena de valor describe las actividades internas y externas de una organización. Uno de los aspectos clave de éste análisis es el reconocimiento explícito de que las organizaciones son mucho más que un conjunto de máquinas, dinero y personas. Estos recursos no tienen valor a no ser que efectúen las actividades y se organicen en rutinas y sistemas que garanticen que los productos o servicios que se fabrican sean valorados por el consumidor o usuario final (Porter, 1985). La **figura 2** es una representación esquemática de la cadena de valor genérica de una organización.

Las actividades primarias son todas aquellas que implican el movimiento físico de materia prima y productos terminados en la producción de bienes y servicios, el proceso de marketing y ventas y post-venta. Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicios post-venta.

Cada uno de estos grupos de actividades está vinculado a ciertas actividades de apoyo. Estas actividades ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias de la cadena. Las actividades de apoyo son mucho más invasivas, es decir, tocan de manera transversal todas las actividades primarias. Su papel esencial consiste en dar apoyo tanto a las actividades primarias como entre sí. Dentro de las actividades de apoyo se encuentra: la infraestructura de la empresa (que incluye todos los procesos y sistemas para asignación adecuada de responsabilidades y coordinación óptima dentro de la empresa), gestión de los recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento o adquisiciones.

Figura 2: Representación gráfica de la cadena de valor de una organización (Porter 1985)

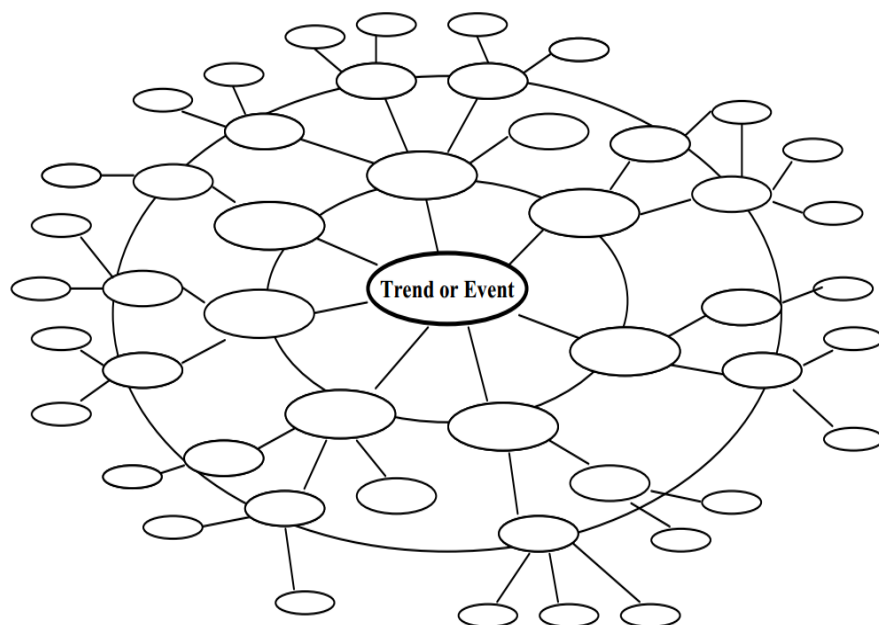


5.- Desarrollo

5.1.- Un giro a tener en cuenta (*Futures Wheel*)

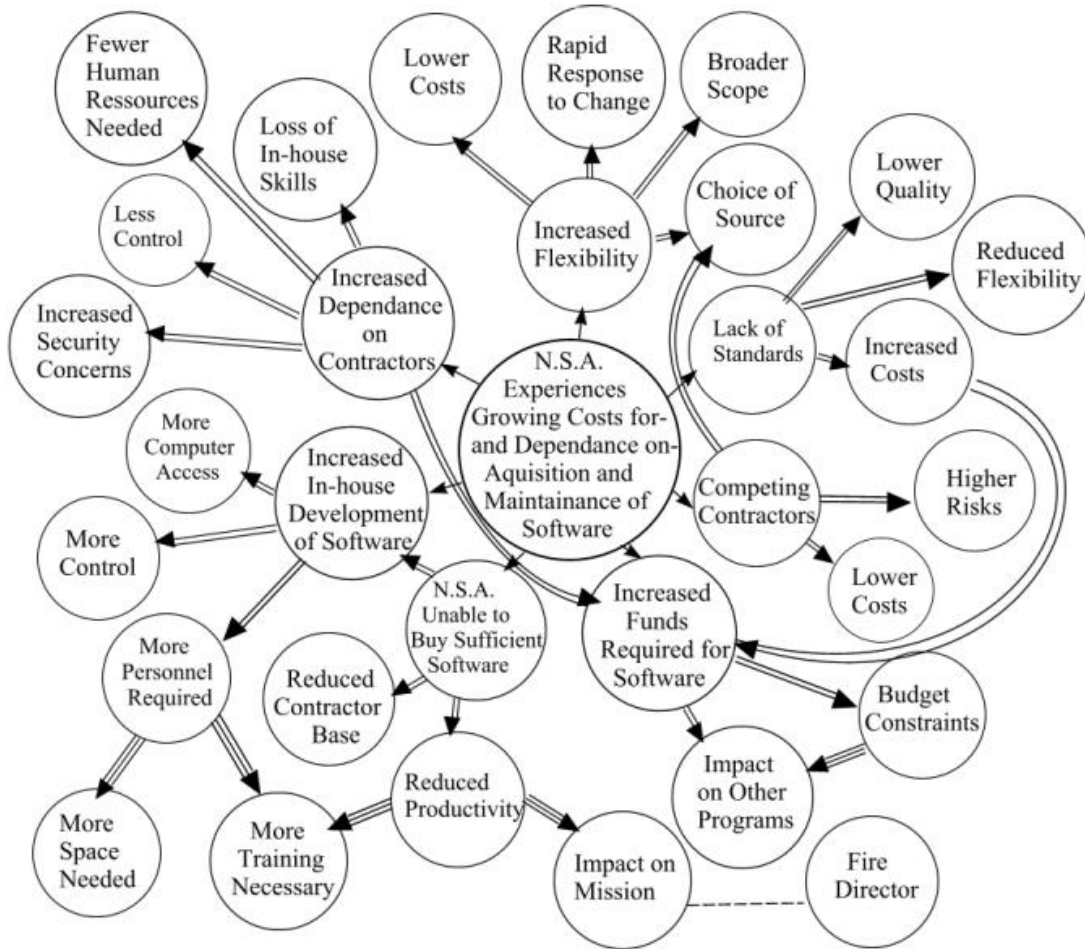
Dentro de las diferentes técnicas, métodos y herramientas que existen para efectuar el ejercicio de construir escenarios o simplemente ordenar ideas en una lluvia de ideas o brainstorming, tenemos a una técnica creada por Jerome C. Glenn en 1971. Esta técnica llamada Futures Wheel es una manera de organizar el pensamiento y el cuestionamiento sobre el futuro, similar a un brainstorming estructurado (Glenn, 2009). Una manera simple de explicar su uso es primero pensar en un evento, tendencia, estrategia o idea. Lo situamos en el centro de una hoja en blanco y a continuación pensamos en cuáles serían sus consecuencias inmediatas o de primer orden. Estas se anotan alrededor, formando un círculo. Luego, a cada una de las consecuencias de primer orden, les siguen sus impactos secundarios, que pueden estar interconectados (un mismo impacto secundario puede ser usado para dos consecuencias de primer orden). Luego y a criterio del ejercicio en cuestión, podemos repetir hasta haber alcanzado el nivel que logre explicar de mejor manera el evento o tendencia central. En la **figura 3** podemos visualizar como quedaría el esquema de Futures Wheel básico.

Figura 3: Representación gráfica de Futures Wheel básico presentado por Jerome C. Glenn (2009)



Hay que considerar que el ejercicio está enfocado en describir las consecuencias o impactos que se producen a raíz del evento, tendencia o estrategia central y escapa del alcance de la técnica asociar correlaciones numéricas entre las variables.

Figura 4: Representación gráfica de Futures Wheel avanzado Glenn (2009)



Una de las reglas de mostrar las consecuencias o impactos en forma de círculos alrededor del objetivo principal, es que se mantiene una jerarquía visual entre los diferentes niveles de impactos. Esto significa que los impactos de primer orden son los únicos que nacen de la idea principal, y que los impactos de segundo orden son los únicos que nacen de los impactos de primer orden, y así sucesivamente. Esto también implica que la forma de trabajar requiere completar un nivel para avanzar al siguiente (la idea es cubrir todas las posibilidades desde



diferentes puntos de vista, en vez de enfocarse en un impacto y avanzar desde ahí encontrando todas las consecuencias en los siguientes niveles). Esta forma de representar el trabajo es la que le entrega el nombre a la técnica, pero no es la única.

Adicional a lo anterior, existe otra manera de mostrar la información y que habilita la conexión entre los impactos de diferentes niveles (Glenn, 2009). Esto se logra representando una línea recta entre la idea central y los impactos de primer orden. Luego dibujar una doble línea para representar las dependencias entre las consecuencias de primer y segundo nivel. Este ejercicio se debe continuar, agregando líneas entre los niveles de consecuencia. En la **figura 4** podemos apreciar lo antes mencionado.

Ambas maneras de representar la herramienta, son útiles para el ejercicio de caracterizar una tendencia, evento, estrategia, idea, etc. Debido a que la herramienta no utiliza una base numérica para generar las dependencias de los factores, facilita su uso en el contexto empresarial. Cabe mencionar que una de sus debilidades es que si no se cuida la disciplina en la técnica, puede terminar con un desorden intelectual, que genera el efecto contrario y dificulta el entendimiento sobre el evento o tendencia inicial.



5.2.- Metodología propuesta

5.2.1.-Contexto y punto de partida

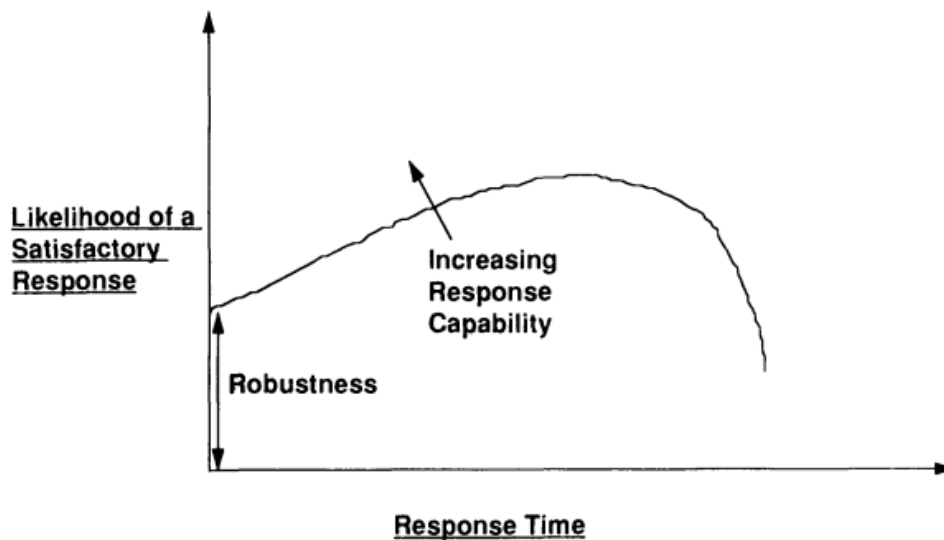
A lo largo de este trabajo se ha descrito y expuesto un entorno empresarial complejo e impredecible, que tiene sus raíces en las industrias asociadas a las tecnologías y telecomunicaciones, y que son cuatro las tendencias que en mayor porcentaje definen un nuevo panorama competitivo (Bettis y Hitt, 1995). Estas cuatro tendencias son: incremento en la tasa de cambio tecnológico, era de la información, incremento en intensidad del conocimiento y retroalimentación positiva. Bajo este nuevo entorno empresarial, se hace primordial la definición de estrategias y aún más, la flexibilidad estratégica de las compañías (Bettis y Hitt, 1995; Lindgren y Bandhold, 2002).

Esta flexibilidad o capacidad de respuesta estratégica hace alusión a la habilidad que tiene una compañía de responder de manera exitosa frente a un evento externo (Bettis y Hitt, 1995). Por ejemplo, si a una compañía perteneciente a una industria manufacturera se le introduce un cambio tecnológico importante en su proceso, su robustez va a estar determinada por su probabilidad de continuar siendo exitosa posterior a la introducción del cambio tecnológico. En la **figura 5** podemos notar que la robustez se representa en el eje de las ordenadas y mientras más alto sea el corte con el eje, mayor es la probabilidad de tener una respuesta satisfactoria frente al cambio (igualar o incrementar las ventas, mejorar o mantener los costos de distribución) sin generar grandes modificaciones al interior de la organización. Al pasar el tiempo (representado en el eje de abscisas) no basta con tener robustez para lidiar con los cambios del entorno, ya que los cambios son permanentes al pasar los meses y la robustez deja de ser útil. Por lo tanto, existe una segunda característica que puede ayudar a las compañías en su carrera por la supervivencia empresarial y ésta es la capacidad de respuesta estratégica descrita por Bettis y Hitt en 1995 y representada por la pendiente de la curva. Esta capacidad se refiere específicamente a cómo la compañía reacomoda sus recursos para hacer frente al cambio externo y de esta manera, responder eficientemente al estímulo.

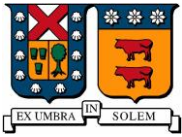
Es interesante entonces desarrollar la robustez y la capacidad de respuesta estratégica en las empresas, dado el contexto actual de competencia que existe y que hemos descrito reiteradas veces a lo largo de este trabajo. En esta línea es que vamos a tomar como punto de partida el

proceso de planificación estratégica por escenarios como argumento para desarrollar la capacidad de respuesta estratégica en las empresas. Esta asociación se basa en el sentido que el proceso de planificación estratégica en sí permite a las organizaciones construir escenarios para contemplar la mayor cantidad de cambios posibles que pueden ocurrir en torno a la compañía (Chermack *et al*, 2001) y frente a ellos, poner a prueba las estrategias que se hayan establecido previamente. Este ejercicio es rico para los directivos y gerentes del punto de vista reflexivo y le entrega a una compañía las herramientas necesarias para hacer frente a la incertidumbre.

Figura 5: Representación gráfica de la capacidad de robustez estratégica presentado por Bettis y Hitt (1995)



Dentro del proceso de planificación por escenarios, tenemos seis pasos en común que todos los métodos poseen (Wulf, Meibner y Stubner, 2010) y que son los siguientes: definición del alcance, análisis de percepción, análisis de tendencia e incertidumbre, construcción de escenarios, definición de la estrategia y monitoreo. Si bien no siempre los métodos consideran estos seis pasos, si son un factor común a la hora de comparar. El tercer y cuarto paso es donde queremos detenernos para profundizar en una herramienta que enriquezca el análisis de tendencias e incertidumbre, junto con poner a prueba las directrices estratégicas de una compañía.



5.2.2.-El método

Luego de haber revisado un conciso contexto sobre los desafíos actuales que las empresas tienen que enfrentar para ser sustentables competitivamente, tenemos el camino pavimentado para proponer una metodología que entregue un más amplio punto de vista a los directivos al momento de establecer las estrategias en el proceso de planificación estratégica.

La idea es utilizar el conocimiento de los directivos y gerentes de una compañía para hacer un ejercicio estructurado que permita identificar y describir las mayores fuerzas que giran en torno a la empresa y de esta manera, entregar una mejor entrada de información para la construcción de escenarios. Son tres pasos estructurados y consecutivos que a continuación se detallan brevemente:

Paso 1: Se inicia utilizando las variables del análisis PESTLE para guiar y direccionar los esfuerzos en los seis ámbitos que describen el entorno de una organización. Con esta entrada de información pasamos a la construcción de escenarios, donde iniciamos con una directriz estratégica que se requiera poner a prueba y la anotamos.

Paso 2: a continuación, utilizamos las variables obtenidas del análisis PESTLE para construir al menos dos escenarios. El siguiente evento es desafiar la directriz estratégica y generar respuestas estratégicas a los escenarios.

Paso 3: Finalmente, en una segunda iteración, se vuelven a construir escenarios para desafiar las respuestas estratégicas y construir por segunda vez respuestas estratégicas que hagan frente a los cambios introducidos por medio de los escenarios.

En la **figura 6** y **figura 7** podemos apreciar visualmente como se estructura el método propuesto. En total son tres pasos, donde uno de ellos es iterativo (en caso que se requiera repetir el proceso). En los apartados siguientes se va a describir con mayor profundidad paso por paso, tomando un ejemplo ilustrativo

Figura 6: Representación gráfica de las etapas 1 y 2 del método propuesto

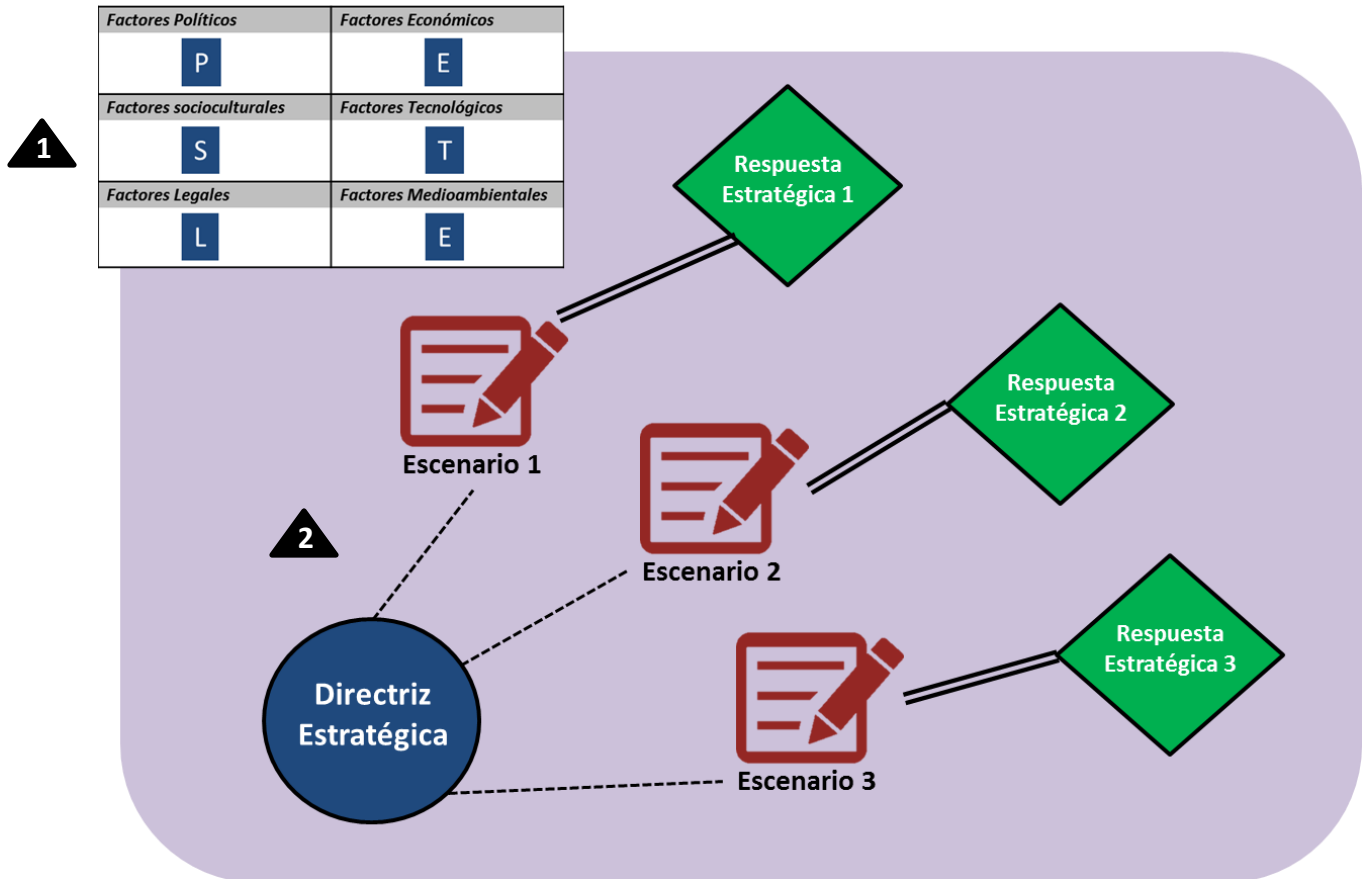
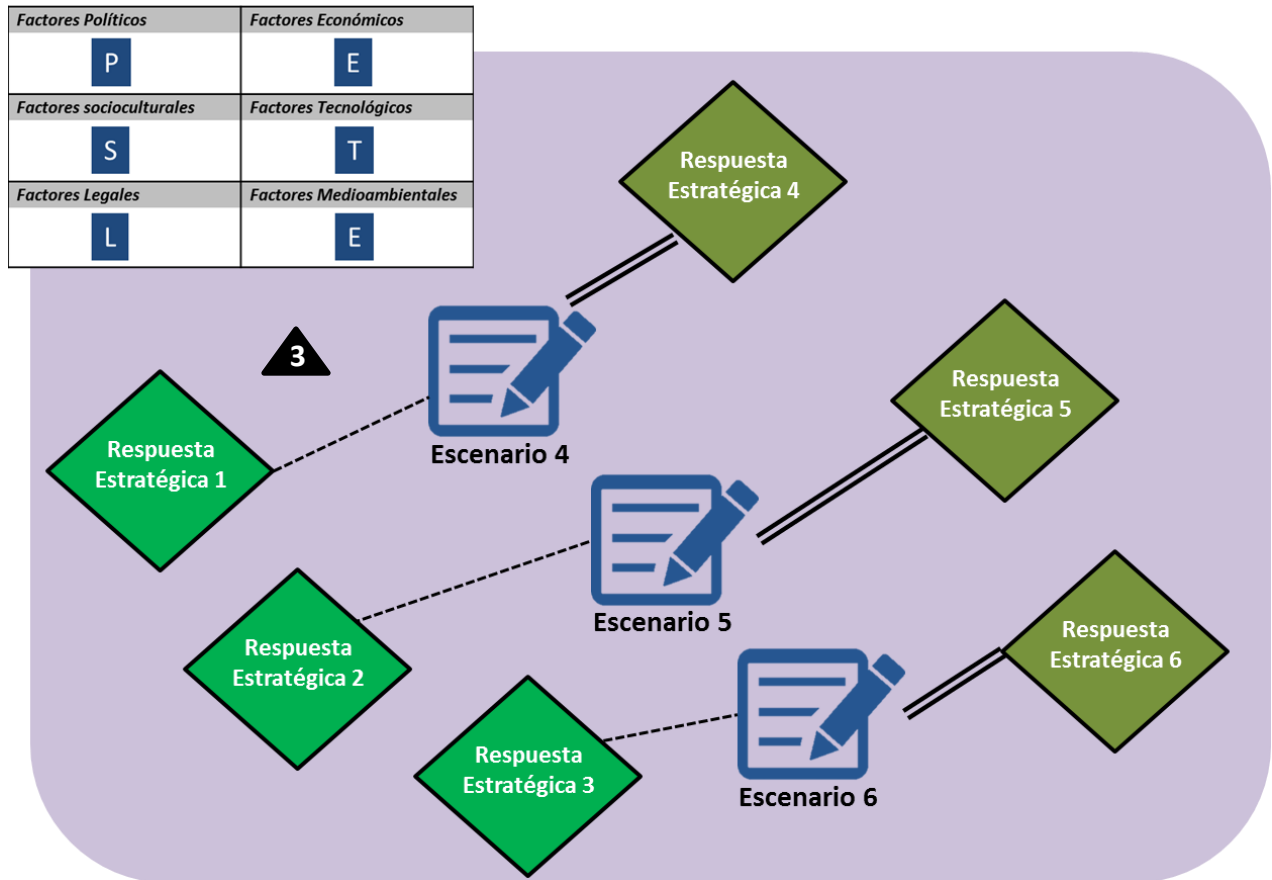


Figura 7: Representación gráfica del paso 3 del método propuesto





5.2.3.-Paso 1: PESTLE (análisis del entorno)

El análisis PESTLE es ampliamente utilizado por los consultores y académicos para caracterizar el entorno de una organización. El método propuesto utiliza este análisis como punto de partida.

Para este ejercicio, vamos a tomar como ejemplo a Starbucks bajo el contexto de su operación en Estados Unidos como base y su extensa gama de locales concesionados alrededor del mundo. La información disponible para el análisis es de 2008, donde uno de los mayores componentes macroeconómicos que afectan a la compañía en ese año es la crisis económica del país, y que impacta directamente en el poder de compra del consumidor. Este factor direcciona gran parte de los resultados del análisis y que a continuación se detalla en cada una de las variables.

Factores Políticos

El principal factor político es la fuente de materias primas, ya que ciertos políticos al interior del país (Estados Unidos) les ha llamado la atención este tema que es transversal a todas las compañías. Por lo mismo la empresa desea adherirse a normas sociales y de medioambiente, que privilegien prácticas justas de obtención de bienes y servicios relacionados.

Otra variable es la necesidad de seguir las leyes y regulaciones asociadas a materias primas en los países donde Starbucks las obtiene. Además, existe una presión regulatoria en Estados Unidos que obliga a la compañía a monitorear la estabilidad política. Por último, otros factores a considerar son la política impositiva y las leyes de contratación.

El resumen de este factor dentro del análisis PESTLE se puede visualizar en la **tabla 2**.

Tabla 2: Principales factores políticos, caso Starbucks

Factores Políticos
<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad política de Estados Unidos.• Políticas y leyes en países proveedores de materias primas.• Política impositiva (impuestos) de Estados Unidos.• Leyes de contratación en Estados Unidos y países proveedores de materias primas.

Factores Económicos

La economía global está marcada por una recesión, lo que pasa a ser el principal factor económico para Starbucks ya que atenta directamente contra la rentabilidad de la compañía. Esto sucede porque la recesión convence a los consumidores a elegir alternativas menos costosas a la hora de comprar un café, pero al menos no los detiene de comprar.

Además la compañía tiene que lidiar con la inflación en los recursos, tales como salarios del personal y costos de materias primas e insumos.

El resumen de este factor dentro del análisis PESTLE se puede visualizar en la **tabla 3**.

Tabla 3: Principales factores económicos, caso Starbucks

Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none">• Tendencia económica global/Estados Unidos.• Inflación local y en países proveedores.• Tipo de cambio local y en países proveedores.• Nivel de impuestos

Factores Socioculturales

Para hacer frente a la recesión, Starbucks podría ofrecer productos de menor precio, sacrificando un poco de calidad. Esto es un factor sociocultural ya que le abriría las puertas a un segmento de personas que actualmente no estaban dispuestas a pagar los precios de la compañía (segmentos medios y bajos).

Adicionalmente, los segmentos de personas que actualmente se tienen en el mapa podría estar migrando. Generaciones mayores estarían saliendo del alcance, y el foco estaría en re direccionar los esfuerzos a las generaciones más jóvenes (generación x, millennials).

El resumen de este factor dentro del análisis PESTLE se puede visualizar en la **tabla 4**.

Tabla 4: Principales factores socioculturales, caso Starbucks

Factores Socioculturales
<ul style="list-style-type: none">• Cambios en los patrones de trabajo.• Cambios en los estilos de vida de la población.• Nivel de educación de la población.• Preferencias de consumo.• Movimientos en los estratos socioculturales de la población.

Factores Tecnológicos

Starbucks está en una buena posición para aprovechar las ventajas de la emergente tendencia móvil. Su alianza con Apple en el desarrollo de una aplicación para celulares que entrega descuentos le permite aprovechar esta tendencia de gran forma.

La instalación de wi-fi en las tiendas es un valor agregado para la marca, ya que le permite a los consumidores trabajar y/o navegar en internet mientras consumen los productos. Adicionalmente, la compañía está trabajando en el desarrollo del pago de productos a través de una aplicación móvil, que entregará aún más valor a los consumidores.

El resumen de este factor dentro del análisis PESTLE se puede visualizar en la **tabla 5**.

Tabla 5: Principales factores tecnológicos, caso Starbucks

Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none">• Innovación tecnológica.• Uso de internet móvil.• Desarrollo biotecnológicos.• Desarrollos tecnológicos en agricultura.

Factores Legales

Starbucks debe asegurarse de no incumplir ninguna ley o regulación en Estados Unidos (mercado local) y en los otros países donde opera (foco en países proveedores de materias primas).

También debe estar atento a la introducción de políticas regulatorias en la producción y consumo de productos con cafeína, para no incurrir en incumplimientos.

El resumen de este factor dentro del análisis PESTLE se puede visualizar en la **tabla 6**.

Tabla 6: Principales factores legales, caso Starbucks

Factores Legales

- Leyes más estrictas para transacciones de bienes de consumo.
- Leyes nuevas para regular el consumo de cafeína.
- Leyes sobre concesión.

Factores medioambientales

La compañía debe estar atenta a los grupos activistas sobre distintas materias que puedan afectar la imagen de la marca. Los consumidores han manifestado su preocupación al respecto y Starbucks debe prestar atención para continuar ganando su confianza.

El resumen de este factor dentro del análisis PESTLE se puede visualizar en la **tabla 7**.

Tabla 7: Principales factores medioambientales, caso Starbucks

Factores medioambientales

- Leyes de medioambiente.
- Problemas medioambientales en países productores de café.
- Calentamiento global y otros problemas climáticos a nivel global.

Continuando con el análisis PESTLE, el siguiente paso es consolidar los principales factores de cada ámbito y asignar eventos simples para cada variable. De esta manera damos pie a la construcción de los escenarios en la segunda etapa del modelo. En la **tabla 8** se presentan los factores y sus eventos simples correspondientes.

Tabla 8: Factores, variables y eventos PESTLE Starbucks

Concepto	Variable	Eventos
1. Factores Políticos	1.1 Estabilidad Política de EEUU	1.1.a Índice estable 0,6
		1.1.b Índice disruptivo: bajar a 0,4
	1.2 Políticas y leyes en países proveedores de materias primas.	1.2.a Leyes facilitadoras para exportar e importar.
		1.2.b Leyes duras para exportar materias primas
	1.3 Leyes de contratación en Estados Unidos y países proveedores de materias primas.	1.3.a Leyes fijas en el tiempo (corto plazo)
		1.3.b Leyes variables y poco negociables
2. Factores Económicos	2.1 Tipo de cambio local y en países proveedores.	2.1.a Tipo de cambio favorable para la economía.
		2.2.b Tipo de cambio protector del medio local
	2.2. Inflación local y en países proveedores.	2.2.a La inflación es baja y despreciable para el análisis.
		2.2.b Agresiva inflación local y en países proveedores.
	2.3 Tendencia económica global/Estados Unidos.	2.3.a Recesión
		2.3.b Auge económico
3. Factores Socioculturales	3.1 Cambios en los patrones de trabajo	3.1.a Trabajo en oficina con horarios
		3.1.b Trabajo a distancia
	3.2 Cambios en los estilos de vida de la población	3.2.a Indulgencia y darse gustos
		3.2.b Tendencia a lo saludable

Tabla 8: Factores, variables y eventos PESTLE Starbucks (continuación)

Concepto	Variable	Eventos
4. Factores Tecnológicos	4.1 Uso de internet móvil	4.1.a Conservador
		4.1.b Alto
5. Factores Legales	5.1 Leyes para regular consumo cafeína	5.1a Sin leyes nuevas
		5.1b Nuevas leyes
	5.2 Leyes para concesiones	5.2.a Se mantienen actuales
		5.2.b Nuevas leyes
6. Factores Medioambientales	6.1 Impactos medioambientales en países proveedores	6.1.a Sin impacto ambiental
		6.1.b Grave impacto ambiental

Para finalizar el primer paso, luego de haber efectuado el análisis PESTLE y tener sobre la mesa las variables que caracterizan el entorno donde Starbucks se desempeña, lo que vamos a definir como directriz estratégica para este ejercicio es:

Aumentar cobertura internacional – estar donde el cliente está: Starbucks abrió su primer local fuera de Estado Unidos en el año 1996 en Tokio, Japón. Desde ese día ha estado expandiendo su presencia por medio de las licencias, ya sea llegando a acuerdos con compañías locales de café; vendiendo ciertos productos en diferentes canales de distribución (por ejemplo en supermercados); generando alianzas con embotelladores para la producción y distribución de sus productos (como Frappucino); y finalmente trabajar directamente con instituciones, empresas, hospitales, hoteles y otros bajo el modelo de Foodservice.

En resumen, la directriz consiste básicamente en continuar la línea de crecimiento a través de presencia de la marca en las ciudades más importantes del mundo y estar en los lugares cercanos al público objetivo.

5.2.4.-Paso 2: Estrategia y escenarios

En este paso vamos a trabajar en la construcción de escenarios. Tomando como base las variables del análisis PESTLE que se detallaron en el punto anterior, se construirán dos escenarios. Es útil etiquetar cada escenario de acuerdo a la tendencia que detectemos en sus eventos, para una mejor comprensión y posterior trabajo. En la **tabla 9** y **10** se describen las variables y eventos característicos de cada escenario.

Tabla 9: Escenario 1: Ideal para crecer y con baja amenaza

Concepto	Variable	Eventos
1. Factores Políticos	1.1 Estabilidad Política de EEUU	1.1.a Índice estable 0,6
	1.2 Políticas y leyes en países proveedores de materias primas.	1.2.a Leyes facilitadoras para exportar e importar.
	1.3 Leyes de contratación en Estados Unidos y países proveedores de materias primas.	1.3.a Leyes fijas en el tiempo (corto plazo)
2. Factores Económicos	2.1 Tipo de cambio local y en países proveedores.	2.1.a Tipo de cambio favorable para la economía.
	2.2. Inflación local y en países proveedores.	2.2.a La inflación es baja y despreciable para el análisis.
	2.3 Tendencia económica global/Estados Unidos.	2.3.b Auge económico
3. Factores Socioculturales	3.1 Cambios en los patrones de trabajo	3.1.a Trabajo en oficina con horarios
	3.2 Cambios en los estilos de vida de la población	3.2.a Indulgencia y darse gustos
4. Factores Tecnológicos	4.1 Uso de internet móvil	4.1.b Alto
5. Factores Legales	5.1 Leyes para regular consumo cafeína	5.1a Sin leyes nuevas
	5.2 Leyes para concesiones	5.2.a Se mantienen actuales
6. Factores Medioambientales	6.1 Impactos medioambientales en países proveedores	6.1.a Sin impacto ambiental

Tabla 10: Escenario 2: Desafiante en países proveedores

Concepto	Variable	Eventos
1. Factores Políticos	1.1 Estabilidad Política de EEUU	1.1.b Índice disruptivo bajar a 0,4
	1.2 Políticas y leyes en países proveedores de materias primas.	1.2.a Leyes facilitadoras para exportar e importar.
	1.3 Leyes de contratación en Estados Unidos y países proveedores de materias primas.	1.3.a Leyes fijas en el tiempo (corto plazo)
2. Factores Económicos	2.1 Tipo de cambio local y en países proveedores.	2.1.b Tipo de cambio protector del medio local
	2.2. Inflación local y en países proveedores.	2.2.b Agresiva inflación local y en países proveedores.
	2.3 Tendencia económica global/Estados Unidos.	2.3.a Recesión
3. Factores Socioculturales	3.1 Cambios en los patrones de trabajo	3.1.a Trabajo en oficina con horarios
	3.2 Cambios en los estilos de vida de la población	3.2.b Tendencia a lo saludable
4. Factores Tecnológicos	4.1 Uso de internet móvil	4.1.b Alto
5. Factores Legales	5.1 Leyes para regular consumo cafeína	5.1b Nuevas leyes
	5.2 Leyes para concesiones	5.2.a Se mantienen actuales
6. Factores Medioambientales	6.1 Impactos medioambientales en países proveedores	6.1.a Sin impacto ambiental

Los escenarios presentados fueron pensados en generar reacciones opuestas al momento de desafiar la directriz estratégica definida previamente. El escenario 1 reúne eventos que parecen facilitar casi cualquier estrategia de crecimiento que Starbucks decida perseguir, desde la estabilidad política dentro del país local (Estados Unidos) como de las diferentes políticas de exportación e importación en los países de materias primas; las leyes laborales al mantenerse constantes en el tiempo no generan incertidumbre a la hora de tomar decisiones de expandirse. Un auge económico dispone a los consumidores a gastar más en productos y servicios por sobre los de necesidad básica; tipos de cambio favorables y baja inflación terminan de complementar una posible estrategia de expansión. Un escenario donde los consumidores muestren disposición a la indulgencia y darse gustos, sumado al trabajo en oficinas es el escenario actual para la compañía



y que le ha permitido desempeñarse exitosamente. Otros factores favorables son el uso de internet móvil, que ha permitido avanzar en la comunicación con el consumidor final, y que una tendencia hacia el alza permitiría robustecer aún más la relación; los factores legales sobre el uso de la cafeína y regulaciones para concesiones se mantienen sin grandes novedades, lo que disminuye la incertidumbre hacia futuro y facilita el trabajo de prospectar. El último factor es relevante hoy en día, tomando en consideración la creciente consciencia medioambiental que se ha instaurado en la sociedad y que al mantenerse sin cambios, anula cualquier gasto futuro en este ámbito.

En la vereda opuesta tenemos el escenario 2, que es desafiante tanto en el país base de la compañía, como en los países críticos para la operación (proveedores de materias primas). En Estados Unidos los factores desafiantes son: baja estabilidad política (pasar de 0,6 a 0,4) lo que provocaría daños en la confianza para invertir y posibles problemas domésticos con los políticos, entrar a una recesión tanto en el país base como en los principales mercados del mundo, experimentar inflaciones superiores a lo esperado y la creación de nuevas regulaciones para el consumo de cafeína. Por el lado de los países proveedores tenemos los siguientes desafíos: un tipo de cambio que desfavorece el dólar (moneda de la base de la compañía) en los países proveedores de materias primas y una agresiva inflación, lo que completan el panorama cuesta arriba. Para cerrar el desafío tenemos un factor transversal que amenaza los planes de crecimientos de la compañía: tendencia por productos saludables que se contraponen a lo indulgente de la gama de cafés que se ofrecen.

Para cerrar este paso, vamos a declarar las respuestas estratégicas para cada escenario, considerando la directriz antes mencionada.

(Escenario 1, respuesta 1) Foco en la apertura de nuevas tiendas licenciadas: expandir tiendas licenciadas es una prioridad debido a los favorables eventos mencionados en el primer escenario. Los factores económicos como baja inflación (2.2.a) y un auge económico (2.3.b) facilitan las decisiones de expansión acelerada en los diferentes países del mundo. Los factores socioculturales como el trabajo en oficina (3.1.a) y la tendencia hacia lo indulgente (3.2.a) hacen que esta directriz cobre sentido para el proceso de expansión. De no cumplirse estas tendencias, la expansión y crecimiento tendría que darse por medio de otras vetas (como ampliar el espectro del



público objetivo, por ejemplo).

(Escenario 2, respuesta 2) Volver a los básicos, foco en mercado local (Estados Unidos):

el proceso expansivo mencionado en la respuesta estratégica anterior deja de tener sentido cuando un factor político como la estabilidad política en Estados Unidos cae bruscamente (1.1.b) se suma a una recesión económica (2.3.a). Si le adicionamos la situación internacional específica en los países productores de granos de café, donde el tipo de cambio (2.1.b) y la inflación (2.2.b) hacen más difícil operar el modelo de negocios de Starbucks, es que el foco se debe re direccionar al mercado local. Los sobrecostos en la importación de granos de café va a existir (debido a lo mencionado anteriormente) en cualquier alternativa, lo que sí se puede evitar son los costos de distribuir esos productos (procesados en Estados Unidos) de vuelta en los países de América del sur, Europa, Asia y Oceanía.

(Escenario 2, respuesta 3) Foco en mercado local (Estados Unidos) y crecer en diversificación de productos: tomando en consideración la respuesta anterior donde el desafiante panorama económico mundial, especialmente en países proveedores de café, nos indica que el cambio de foco hacia el mercado local por sobre la expansión internacional es un punto de partida para el futuro crecimiento. Si revisamos los desafíos en factores socioculturales como la tendencia del consumidor hacia lo saludable (3.2.b) y factores legales como nuevas regulaciones para el uso de cafeína en los productos (5.1.b), podemos concluir que Starbucks necesita modificar en parte su oferta de productos y migrar a un portafolio más saludable y con menos cantidad de cafeína. Esto implica volcar los esfuerzos en áreas como desarrollo de productos nuevos, para batallar en dos frentes: cumplir las disposiciones legales sobre cafeína y explorar segmentos como jugos naturales, sándwiches más sanos, entre otros; todo en el mercado local donde los mayores volúmenes de venta se generan y por lo mismo, se pueden tener mejores economías de escala para apalancar los gastos fijos de estas nuevas apuestas.

5.2.5.-Paso 3: Iteración de respuestas estratégicas

Después de haber confeccionado los escenarios y las correspondientes respuestas estratégicas, damos comienzo a las iteraciones de escenarios y respuestas. Como el objetivo de correr la metodología es entregar una mejor comprensión del medio e identificar los factores más relevantes que influyen en los resultados de la compañía, la cantidad de iteraciones va a ser definida por el mismo grupo que ejecute el ejercicio y su término va a llegar una vez que se tenga comprensión suficiente del entorno.

Continuando con el ejemplo, vamos a desarrollar dos escenarios adicionales que se relacionan con las respuestas 1, 2 y 3. En la **tabla 11** se presenta el escenario 3 que sigue en línea con el escenario 1, donde todo suma para cumplir la estrategia de crecimiento que Starbucks se plantea. El gran detalle es que en los países proveedores se estaría generando un grave impacto ambiental, lo que genera un desafío a la compañía para hacer frente a los problemas que derivan de este hecho. Lo primero que ocurre es un daño directo a la imagen corporativa de la empresa, ya que en el país proveedor es sabido que los productores trabajan exclusivamente con Starbucks. Dependiendo de lo profundo que sea el daño al medio ambiente, Starbucks tendría que lidiar con juicios, protestas y manifestaciones que aumentarían el desafío de la compañía.

En la **tabla 12** se presenta el escenario 4, que sigue en línea con el escenario 2. Los desafíos de inflación y tipo de cambio en países proveedores provocan el cambio de foco y lo apuntan hacia el mercado local. Un mercado que también sufre las consecuencias de no tener una buena estabilidad política, lo que genera incertidumbre a la hora de invertir. El nuevo desafío que se plantea en este escenario es el cambio en los comportamientos del público objetivo, pasando de un trabajo en oficinas a un trabajo a distancia desde sus hogares.

Luego de haber caracterizado cada nuevo escenario, se procede al siguiente paso que es la generación de una nueva respuesta estratégica para hacer frente los cambios. A continuación revisaremos las nuevas directrices.

(Escenario 3, respuesta 4) Preocupación por el medio ambiente: todo lo favorable del escenario 1 se traspasa al escenario 3, con la salvedad del impacto grave al medio ambiente (6.1.b). Este hecho coarta en parte la estrategia de crecimiento, provocando que Starbucks

sacrifique un poco de foco para tomarle atención a los problemas que se generarán. Continuar expandiendo su programa de soporte y asesoramiento de agricultores alrededor del mundo es la directriz que se debe ejecutar, mejorando así el manejo de objeciones (externo), previniendo que existan problemas en el futuro y cuidado la imagen corporativa.

Tabla 11: Escenario 3: Favorable pero con impacto ambiental

Concepto	Variable	Eventos
1. Factores Políticos	1.1 Estabilidad Política de EEUU	1.1.a Índice estable 0,6
	1.2 Políticas y leyes en países proveedores de materias primas.	1.2.a Leyes facilitadoras para exportar e importar.
	1.3 Leyes de contratación en Estados Unidos y países proveedores de materias primas.	1.3.a Leyes fijas en el tiempo (corto plazo)
2. Factores Económicos	2.1 Tipo de cambio local y en países proveedores.	2.1.a Tipo de cambio favorable para la economía.
	2.2 Inflación local y en países proveedores.	2.2.a La inflación es baja y despreciable para el análisis.
	2.3 Tendencia económica global/Estados Unidos.	2.3.b Auge económico
3. Factores Socioculturales	3.1 Cambios en los patrones de trabajo	3.1.a Trabajo en oficina con horarios
	3.2 Cambios en los estilos de vida de la población	3.2.a Indulgencia y darse gustos
4. Factores Tecnológicos	4.1 Uso de internet móvil	4.1.b Alto
5. Factores Legales	5.1 Leyes para regular consumo cafeína	5.1a Sin leyes nuevas
	5.2 Leyes para concesiones	5.2.a Se mantienen actuales
6. Factores Medioambientales	6.1 Impactos medioambientales en países proveedores	6.1.b Grave impacto ambiental

(Escenario 4, respuesta 5) Acercarse al consumidor por medio de la tecnología: para hacer frente a un escenario tan desafiante como el planteado, Starbucks debe enfocar sus esfuerzos en el uso de la tecnología para aprovechar las ventajas de costo que esto conlleva. Como el uso de internet móvil es alto en los segmentos de consumidores, la compañía debe usar la ciencia de datos para extraer preferencias y comportamientos, y posteriormente entregar mejores productos y servicios. El factor sociocultural de cambio de estilo de vida hacia el trabajo a distancia (3.1.b)

disminuye una instancia de contacto entre consumidores y Starbucks. Nuevamente la tecnología puede ayudar a disminuir este efecto negativo en las ventas, utilizando aplicaciones que permitan continuar interactuando con el público objetivo.

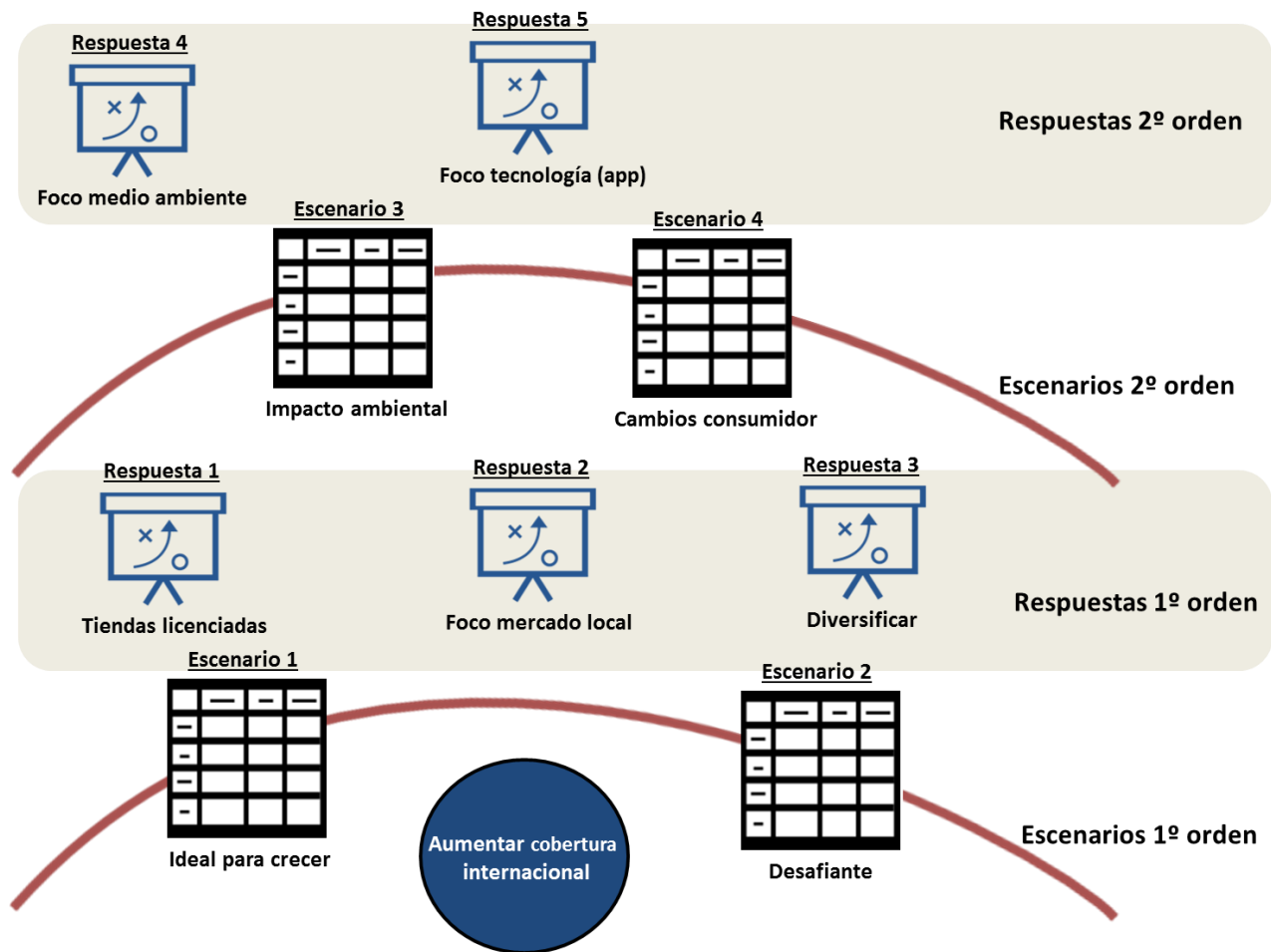
Tabla 12: Escenario 4: Desafiante y con cambios en el consumidor

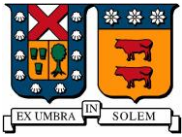
Concepto	Variable	Eventos
1. Factores Políticos	1.1 Estabilidad Política de EEUU	1.1.b Índice disruptivo bajar a 0,4
	1.2 Políticas y leyes en países proveedores de materias primas.	1.2.a Leyes facilitadoras para exportar e importar.
	1.3 Leyes de contratación en Estados Unidos y países proveedores de materias primas.	1.3.a Leyes fijas en el tiempo (corto plazo)
2. Factores Económicos	2.1 Tipo de cambio local y en países proveedores.	2.1.b Tipo de cambio protector del medio local
	2.2. Inflación local y en países proveedores.	2.2.b Agresiva inflación local y en países proveedores.
	2.3 Tendencia económica global/Estados Unidos.	2.3.a Recesión
3. Factores Socioculturales	3.1 Cambios en los patrones de trabajo	3.1.b Trabajo a distancia
	3.2 Cambios en los estilos de vida de la población	3.2.b Tendencia a lo saludable
4. Factores Tecnológicos	4.1 Uso de internet móvil	4.1.b Alto
5. Factores Legales	5.1 Leyes para regular consumo cafeína	5.1b Nuevas leyes
	5.2 Leyes para concesiones	5.2.a Se mantienen actuales
6. Factores Medioambientales	6.1 Impactos medioambientales en países proveedores	6.1.a Sin impacto ambiental

Con estas últimas respuestas estratégicas damos por finalizado el uso del método. Gracias al análisis efectuado a lo largo de lo expuesto en este trabajo, podemos mirar hacia atrás y apreciar la cantidad de información de valor generada hacia los tomadores de decisiones en la compañía. Parte del trabajo es ejecutar el paso a paso, la otra parte es intangible a lo que podemos revisar en este ejercicio y tiene relación con las conversaciones, interacciones y discusiones experimentadas por los participantes. Para cerrar vamos a mostrar como se ve el resumen de los escenarios y las directrices estratégicas en la **figura 8**, poniendo énfasis en el uso de gráfico tomado desde la

herramienta Future Wheel.

Figura 8: Resultado final método para caso Starbucks





6.-Conclusiones

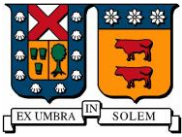
6.1.- Consideraciones y limitaciones al método

Durante ese trabajo se ha descrito una situación actual en donde las empresas compiten e interactúan con las variables del entorno, colocando énfasis en las oportunidades internas de cada compañía para hacer frente a los desafíos que significa la ocurrencia de cambios drásticos.

Hoy en día como consecuencia de la globalización de las comunicaciones e interacciones empresariales, los cambios del entorno provienen de diferentes sectores e industrias, provocando una amenaza a los planes estratégicos ya programados con antelación y haciendo cada vez más importante la preparación de estrategias robustas para hacerles frente. Para preparar estrategias robustas podemos hacer uso de un proceso llamado planificación estratégica por escenarios, que es ampliamente utilizado por grandes empresas ya que requiere tiempo y gente para ejecutarse, recursos que las pequeñas y medianas no tienen para destinar a este tipo de iniciativas. Este proceso de planificación necesita datos de entrada provenientes de las áreas funcionales de la compañía; estos datos contienen el conocimiento de cada área, sus planes, estrategias e interacción con el entorno, para luego volcar toda la información y consolidarla en un plan, estrategia y descripción del entorno a nivel de la compañía. Es justamente en la entrada de datos para el proceso de planificación que este trabajo viene a aportar con una metodología rica en análisis y que a continuación explicaremos brevemente las principales reflexiones, consideraciones y limitaciones que quedan luego de implementarla:

Análisis cualitativo por sobre el cuantitativo: gran parte de la metodología hace uso del análisis cualitativo, teniendo como piedra angular el PESTLE. Esto implica que las conclusiones del trabajo no entregan datos duros para alimentar el proceso de planificación estratégica; ese tipo de información tiene que venir desde las herramientas tradicionales de proyección (análisis de tendencias, regresiones, por ejemplo).

Metodología basada en la experiencia: si bien el análisis PESTLE puede ser ejecutado en parte utilizando información de libre disponibilidad, la experiencia de quienes participen en el ejercicio es clave para el éxito de la metodología. Gran parte del trabajo es construir escenarios y establecer estrategias que requieren la toma de decisiones y experiencia crítica del negocio. Fallar



en este punto no asegura el éxito en los resultados del ejercicio y puede conducir a conclusiones erradas.

Foco en el entorno, no en los competidores: desde principio a fin la metodología no considera las interacciones con la competencia como variables para la construcción de escenarios. Lo que si puede ocurrir, es que las estrategias formuladas involucren un ataque o defensa hacia los competidores, tomando como entrada los cambios que estén ocurriendo en el entorno (utilizando los escenarios). Todo análisis de competencia tiene que hacerse a través de las herramientas tradicionales, como en análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980) y quedan fuera del alcance de la metodología propuesta.

Eficiente, sin mayores recursos: una de las limitaciones que tiene el proceso de planificación estratégica es la cantidad de recursos que se requieren (tiempo, gente). Una de las ventajas del método propuesto es que al ser llevado como un taller, tomaría entre 1 a 2 semanas de trabajo de la plana directiva ejecutarlo. Se recomienda utilizar un consultor externo para liderar la metodología; en caso contrario si se cuenta con un área de inteligencia que la lidere.

Eficaz, simple de aplicar y escalable: al ser un método de tres pasos y uno de ellos iterativo, genera la sensación en los participantes de sencillez (mejor actitud frente al trabajo). El paso iterativo permite adaptar la cantidad de escenarios y respuestas estratégicas hasta el punto que el grupo decida. Normalmente esta decisión llega cuando se ha alcanzado un nivel de entendimiento del entorno lo suficientemente importante para descartar futuras iteraciones.

6.2.- Conclusiones caso Starbucks

Starbucks es una cadena de café de origen estadounidense, fundada en 1971. Hoy en día es la cadena de café más grande del mundo, con 24.000 locales (Grant, 2010) y posee un portafolio basado en la venta de café elaborado en grano, bebidas calientes y otras bebidas, además de productos complementarios como sándwiches y pasteles; para su público objetivo ofrece productos de merchandising tales como tazas, termos, café en grano, libros, CD de música e incluso películas.

Para alcanzar su éxito, Starbucks se ha diferenciado del resto de cafés por la experiencia de compra, incentivando a sus clientes a pasar un buen momento y quedarse en el local disfrutando de los productos. Para alcanzar el nivel de cobertura que actualmente posee, Starbucks ha tomado una estrategia de crecimiento basada en licencias, llegando a acuerdo con otras cadenas de café ya sea al interior de Estados Unidos como en el resto del mundo, permitiendo la expansión a una velocidad acelerada.

Es justamente esta estrategia la que colocamos a prueba con el método expuesto en tres pasos, abriendo la puerta a diferentes puntos de vista para mejorar la toma de decisiones estratégicas y sumar información de calidad para el proceso de planificación. Al correr el modelo se generaron dos escenarios (opuestos en su definición), luego se elaboraron respuestas estratégicas a esos dos escenarios y posteriormente se efectuó una primera iteración con dos escenarios más que derivaron en dos respuestas estratégicas finales. A modo de resumen se pueden identificar las siguientes conclusiones y consideraciones al caso de estudio:

- La directriz estratégica escogida para el ejercicio fue la de aumentar cobertura internacional, para estar cerca de los clientes en las principales ciudades del mundo y está en línea con lo que ha venido desempeñando la compañía en los últimos 10 años.
- Al poner a prueba esta directriz, se utilizaron dos caminos: el primero es favorable y el segundo no lo es.
 - Para el primer caso, el objetivo era poner a prueba la idea de continuar la expansión y verificar qué cosas se debieran modificar para aprovechar de mejor manera las oportunidades que se presentan. El resultado fue poner



- foco en la apertura de nuevos locales por medio de las licencias otorgadas a las cadenas de café que Starbucks elige para implementar su modelo de valor.
- En el segundo caso, al enfrentar la directriz a un escenario en parte desfavorable a la estrategia de crecimiento, se pudo apreciar como Starbucks debería modificar su alcance y no su objetivo; en otras palabras, mantener su estrategia de crecimiento, pero sólo al interior de Estados Unidos, ya que en este escenario la mayor amenaza se encontraba en las importaciones de café en grano para ser elaborado, y luego abastecer los locales de todo el mundo (incluyendo Estados Unidos). Una segunda respuesta a este escenario es similar a la anterior pero adicionalmente se considera como prioridad poner foco en la diversificación de productos debido a las amenazas de regulaciones sobre productos con cafeína.
 - A las respuestas anteriores (respuestas de primer orden) se le generaron dos escenarios adicionales, generando dos respuestas adicionales (respuestas de segundo orden). Los escenarios y respuestas se explican brevemente a continuación
 - El primer escenario de la iteración sigue en línea con el primer escenario descrito anteriormente. Se le añadió como desafío el impacto medioambiental, que provoca una barrera a la estrategia expansiva y requiere desviar el foco y recursos hacia las operaciones de agricultores en países proveedores. Evitar los conflictos ambientales y cuidar la imagen corporativa son la nueva prioridad.
 - El segundo escenario de la iteración tiene relación al segundo escenario de primer orden. Se le añade el cambio sociocultural del consumidor, migrando su estilo de trabajo por el de distancia; en otras palabras, menos gente en oficinas. Esto requiere que Starbucks potencie el uso de las tecnologías para acercarse nuevamente a sus consumidores y entregarles los productos y servicios que necesitan.

Al terminar el ejercicio completo, los directivos de Starbucks pueden apreciar la cantidad de información generada a lo largo de la metodología, haciendo énfasis en las reflexiones efectuadas



en cada escenario. Sabemos que el foco de la compañía hoy es la expansión, debido al éxito que actualmente posee su modelo de negocio. Si no existen cambios en el entorno, solo queda continuar creciendo en cobertura.

Diferente es el caso cuando el entorno cambia, forzando a la firma a modificar su estrategia para hacer frente a las amenazas y al mismo tiempo aprovechar las ventajas que pueden aparecer.

7.-Bibliografía

7.1.- Referencias

- ∂ Bettis, R., Hitt, M. (1995). *The New Competitive Landscape* [versión electrónica]. *Strategic Management Journal* 16, 7–19.
- ∂ Lindgren, M., Bandhold, H. (2002). *Scenario Planning: The link between future and strategy*, Palgrave Macmillan, New York, 2002.
- ∂ Beinhocken, E. D. (1999). *Robust adaptive strategies* [versión electrónica], *Sloan Management Review* 40, 95–106.
- ∂ Schoemaker, P. J. H. (1995). *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking* [versión electrónica]. *Sloan Management Review*, 37(2), 25-40.
- ∂ Wack, P. (1985). *Scenarios: Uncharted waters ahead* [versión electrónica]. *Harvard Business Review*, 63(5), 73-89.
- ∂ Bishop, P., Hines, A., Collins, T. (2007). *The current state of scenario development: an overview of techniques* [versión electrónica]. Emerald Group Publishing Limited, 9(1), 5-25.
- ∂ Chermack, T. J., Lynham, S. A., Ruona, W. E. A. (2001). *A Review of Scenario Planning Literature* [versión electrónica]. *Futures Research Quarterly*, 17(2), 7-31.
- ∂ Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons, Chichester, 2005.
- ∂ Wulf, T., Meibner, P., Stubner, S. (2010). *A Scenario-based Approach to Strategic Planning – Integrating Planning and Process Perspective of Strategy* [versión electrónica]. HHL 98, Leipzig.
- ∂ Millett, S. (2003). *The future of scenarios: challenges and opportunities* [versión electrónica]. *Strategy & Leadership*, 31 (2), 16-24.
- ∂ Paul, D., Yeates, D., Cadle, J. (2014). *Business Analysis* [versión electrónica]. BCS, Swindon, 2014.
- ∂ Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* [versión electrónica]. The Free Press, New York, 1998.
- ∂ Glenn, J. S. (2009). *The Futures Wheel* [versión electrónica]. AC/UNU Millenium Project, 2009.



- ∂ Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases, Seventh Edition* [versión electrónica]. John Wiley & Sons, New York, 2010.



7.2.- Bibliografía

- ∂ Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw-Hill.
- ∂ Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., Van Der Heijden, K. (2005). *The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning* [versión electrónica]. *Futures*, 37, 795-812.
- ∂ Brauers, J., Weber, M. (1988). *A new method of Scenario Analysis for Strategic Planning* [versión electrónica]. *Journal of Forecasting*, Vol. 7, 31-47.
- ∂ Dubin, R. (1969). *Theory Building*. The Free Press. London, 1969.
- ∂ Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool* [versión electrónica]. Francia: Economica.
- ∂ Johnson, G., Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- ∂ Kleiner, A. (1996). *The Age of Heretics*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1996.
- ∂ Lynham, S. (2002). *The General Method of Theory-Building Research in Applied Disciplines* [versión electrónica]. *Advances in Developing Human Resources* 2002 4(3), 221-241.
- ∂ Ogilvy, J., Hawken, P., Schwartz, P. (1982). *Seven Tomorrows*. Bantam Books. New York, 1982.
- ∂ Pagani, M. (2009). *Roadmapping 3G mobile TV: Strategic thinking and scenario planning through repeated cross-impact handling* [versión electrónica]. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 382-395.
- ∂ Porter, M. E. (1980). *Competitive Advantage: Techniques for analyzing Industries and Competitors* [versión electrónica]. The Free Press, New York, 1998.
- ∂ Tevis, R. E. (2010). *Creating the future: Goal-oriented Scenario Planning* [versión electrónica]. *Futures*, 42, 337-344.
- ∂ Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: the Art of Strategic Conversation*, Wiley, Chichester, UK, 1996.
- ∂ Vergara, J., Fontalvo, T., Maza, F. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas* [versión electrónica]. *Prospect*. Vol. 8, No. 2, 21-29.