

6. Pensar el escenario

Para establecer una dirección estratégica y fijar prioridades que servirán de guía al tomar las decisiones, pocas técnicas son tan poderosas como la de pensar el escenario (conocida también como planificación del escenario). Los escenarios son perspectivas de eventos potenciales y sus consecuencias, suponiendo un contexto en el que los directivos pueden tomar decisiones. Si se consideran una serie de posibilidades futuras, las decisiones estarán mejor informadas y las estrategias que surjan de esta visión más profunda tendrán el éxito asegurado.

Los escenarios ayudan a los directivos a resolver dudas y complicaciones, por lo que permiten un mejor desarrollo de estrategias. Planear el escenario permite que los grupos ensayen el futuro, se entrenen en el campo antes de que comience la batalla y estén mejor preparados. Como dice Philip Watts, presidente de Royal Dutch/Shell Group:

Los escenarios no son predicciones. Más bien son formas de enfrentar nuestras suposiciones. Son una herramienta para enfocar dudas importantes, las interrupciones inesperadas o las posibilidades desconocidas que pueden transformar el desarrollo del negocio.

En su libro *Competitive Advantage*, Michael Porter define escenario como “una visión interna coherente de lo que podría ser el futuro, no un pronóstico, sino una posible consecuencia futura”.¹

Durante siglos, los militares pensaron escenarios, y grupos como Shell los usan desde la década de los sesenta. Según Kees van der Heijden:

La planificación de un escenario no es un episodio ni una técnica nueva: es una forma de pensar que funciona mejor cuando toda la organización se impregna y afecta las decisiones de todos los niveles. Sin embargo, a diferencia de las más populares iniciativas gerenciales, no requiere inversiones significativas de recursos o reestructuración, simplemente el compromiso de las personas a sacar algún tiempo de su rutina diaria para reunirse a reflexionar y aprender.²

Los escenarios tal vez no predigan el futuro, pero ilustran las causas del cambio, lo que ayuda a los directivos a tener más control cuando las condiciones del mercado se modifican. El éxito del futuro de una organización dependerá mucho de la reacción de sus directivos frente a lo que desconocen. Como dice Mark Twain:

Lo importante no es lo que no sabemos, sino lo equivocados que estamos en lo que creemos saber.

Beneficios de planificar el escenario

Comprender el presente. Planificar el escenario ayuda a comprender mejor cómo los diferentes factores se afectan mutuamente. Puede revelar conexiones entre factores aparentemente sin relación y, más importante todavía, puede ofrecer una visión más amplia de las fuerzas que inciden en el futuro, brindando una verdadera ventaja competitiva. Watts piensa que “existen dos cosas del futuro que podemos dar por ciertas: será diferente y sorprenderá”.

Notas

- 1 Drucker, P., “The Effective Decision”, *Harvard Business Review*, Enero-Febrero de 1967.
- 2 Drucker, “The Effective Decision”.
- 3 Citado en Hayashi, A. M., “When to Trust Your Gut”, *Harvard Business Review*, Febrero de 2001.
- 4 Hayashi, “When to Trust Your Gut”.

Superar la autocomplacencia. Los escenarios deben disponerse para desafiar puntos de vista establecidos, superar la autocomplacencia del mismo negocio de siempre y poner a prueba las formulas establecidas y las nuevas ideas. Ver la realidad desde distintos puntos de vista mitiga los baches y la fragmentación del pensamiento grupal, la indecisión, la predisposición en contra por experiencias anteriores, la delegación de responsabilidades y la reafirmación compromisos con estrategias que fallan (ver Capítulo 3). Como dice Ged Davis, vicepresidente de entorno de negocios globales de Shell:

Muchos pronósticos apenas consisten en una visión optimista o pesimista de la situación presente. Esta "tiranía del presente" surge del hecho de estar fuertemente influenciados por lo que nos rodea.

Promover la acción y sentido de pertenencia del proceso de la estrategia. La planificación del escenario ayuda a romper las limitaciones de las prácticas estratégicas al posibilitar que los involucrados hablen sobre las dificultades y ambigüedades de sus perspectivas en un contexto más amplio. Davis resalta esto:

Los escenarios intentan que veamos más allá de nuestras limitaciones mentales y reconozcamos que las posibilidades están influenciadas por una serie de personas y que muchas visiones del mundo son diferentes de las nuestras.

Estimular la creatividad y la innovación. Los escenarios estimulan a abrir la mente a nuevas posibilidades y al entusiasmo de pensar cómo lograrlas. El proceso lleva a una actitud positiva lanzada activamente hacia el resultado que se desea.

Promover el aprendizaje. Los escenarios ayudan a las personas a entender su entorno, considerar el futuro, compartir conocimientos y evaluar opciones estratégicas. La información se evalúa y se integra mejor en el proceso de planificación del escenario, el cual capacita a los involucrados para reconocer y actuar en circunstancias de emergencia. Watts habla en nombre de muchos presidentes de empresas cuando dice:

Ninguno de nosotros necesita recordar cómo algunos hechos inesperados, que superan la imaginación, pueden cambiar el rumbo del mundo... Nuestra meta es prepararnos para un amplio rango de eventualidades, idealmente, para ser capaces de interpretar como asuntos normales lo que para otros son crisis.

Crear una visión compartida. La planificación del escenario funciona porque ve más allá de las tareas, los hechos y los pronósticos. Permite discutir para desinhibirse y crear las condiciones para un auténtico y efectivo sentido compartido del propósito de evolucionar. Esto debería significar que las decisiones estratégicas que se toman a través de una planificación de escenario tienen apoyo generalizado.

Ahorrar miles de millones con los escenarios: Pierre Wack y Shell

Uno de los primeros en usar escenarios de negocios fue Shell en los años sesenta. El proceso fue intensamente manejado por Pierre Wack, director de planificación de grupos, que pensaba lo siguiente:

Los escenarios nos ayudan a comprender mejor el hoy imaginando el mañana, aumentando el aliento de la visión y capacitándonos para anticipar el cambio... Pensar un futuro efectivo reduce el nivel de gestión de la crisis y mejora la capacidad de gestión, particularmente los cambios de dirección.

La compañía creó una unidad, dirigida por Wack, para solucionar problemas de manejo de caja y para pronosticar futuros requerimientos de dinero. Cuando surgieron problemas con las técnicas tradicionales para pronosticar el flujo de caja, el diagnóstico de Wack fue que estaban tratando de aplicar técnicas de estadísticas a variables que eran básicamente impredecibles. Se dio cuenta de que había que diferenciar entre las incertidumbres básicas y lo que podría predecirse. Entonces, el equipo comenzó a discutir qué era predecible, en este caso, el futuro del precio mundial del petróleo y temas de oferta y demanda. Ya que la demanda mundial por el petróleo creció en forma sostenida de un 6 a un 8% anual desde 1945, la demanda se asumió al principio como un factor predeterminado. Esto llevó al equipo a concentrarse en la oferta. Los ingenieros le aseguraron al grupo que la disponibilidad no sería un problema técnico, de modo que la mayoría del personal de Shell asumió que la tendencia del precio seguiría igual.

Wack no quedó satisfecho. Quiso saber si había otros factores en el abastecimiento, además de disponibilidad técnica, que pudieran ser más inseguros. Al hacer una lista de las partes interesadas en la empresa, el equipo rápidamente identificó otro factor: los gobiernos de los países productores de petróleo. Wack lanzó las preguntas: ¿estarían felices estos gobiernos de continuar incrementando año tras año su producción?, ¿sería esto en su propio interés? Aunque sólo se trataba de un teatro improvisado, el equipo analizó las opciones políticas disponibles. Obviamente, muchos países productores de petróleo no necesitaban mayores ingresos y la lógica les indicaba reducir la oferta, aumentar los precios y conservar sus reservas.

Cuando Wack señaló esto a sus superiores, le dijeron que había falta de unidad entre los países productores y que las compañías petroleras eran capaces de controlar el suministro. Su respuesta fue agudizar el escenario para incluir el crecimiento de la demanda y el hecho de que los países de la OPEC comprendían cada vez más la fortaleza de su posición si actuaban en forma concertada. Como comentó Wack:

Participar en el proceso de construcción de un escenario mejora la capacidad de gestión de un equipo para administrar dudas y riesgos. Las decisiones arriesgadas son más transparentes y se pueden identificar las amenazas clave y las oportunidades.

Entonces, el escenario se convirtió en realidad. En 1973, la guerra árabe-israelí tuvo un impacto drástico que limitó el abastecimiento de petróleo. Como resultado, los precios se quintuplicaron. Afortunadamente para Shell, el trabajo de Wack había preparado a la compañía para el cambio y, cuando sucedió, Shell les llevó la delantera a sus competidores, lo que la hizo ascender del séptimo al segundo lugar en la tabla de utilidades de la liga de firmas petroleras.

Los escenarios siguen siendo una parte vital en el enfoque de Shell, como nos señala Philip Watts, su presidente:

El uso de escenarios nos ayuda a comprender la dinámica del entorno del negocio, reconocer nuevas oportunidades, evaluar opciones estratégicas y tomar decisiones a largo plazo.

Para Shell, pensar un escenario es una herramienta estratégica esencial. Ged Davis nos explica:

Es bastante normal en las industrias de energía y recursos naturales (...) lidiar con proyectos a muy largo plazo. Un típico proyecto de gas a gran escala puede requerir una inversión de 10.000 millones de dólares, demandar seis años para entrar en funcionamiento y tener una vida aproximada de 20 años. De tal manera, el estudio de un proyecto de esta magnitud requiere por lo menos pensar en 25 años.

La experiencia de Shell demuestra que los escenarios proveen un mecanismo efectivo para evaluar estrategias existentes y para desarrollar y calcular opciones. El proceso de planificación de escenarios ayuda a apuntalar y desarrollar las fuerzas de una organización y la sensibiliza para captar cualquier señal prematura de problemas futuros.

Utilizar la planificación de escenarios

El proceso de planificación de escenarios no es de implementación lineal, proveyendo una simple instantánea; su efectividad radica en las decisiones estimulantes, lo que Van der Heijden llama conversación estratégica.³ Esto es el continuo proceso de planificar, analizar el entorno, generar y probar los escenarios, desarrollar las opciones, seleccionar, pulir e implementar: un proceso que a su vez se pule con un análisis de entorno. Los pasos para usar un proceso de escenario incluyen:

- ❖ Planificación y estructuración del proceso de escenario.
- ❖ Exploración del contexto del escenario.
- ❖ Desarrollo de los escenarios.
- ❖ Análisis de los escenarios.
- ❖ Uso de los escenarios.

Planificación y estructuración del proceso de construir escenarios

La primera etapa es identificar las lagunas en el conocimiento que la organización tiene con respecto a los desafíos del negocio que presenten un impacto incierto para ella. El siguiente paso es crear un equipo para planear y estructurar el proceso. El equipo deberá provenir de fuera de la organización, y sus miembros, destacarse por la creatividad de su forma de pensar y su habilidad para cuestionar las ideas convencionales. Un equipo externo está mejor preparado para brindar un apoyo objetivo, libre de tensiones interiores. Hable con éste sobre la duración del proyecto; diez semanas se consideran apropiadas para un proyecto de gran envergadura.

Exploración del contexto del escenario

Se deben elegir algunos empleados para participar en el grupo de taller que explorará posibles escenarios. El equipo externo debería entrevistarlos por separado para identificar sus puntos de vista, que después deben ser evaluados y explorados por todo el equipo. Las preguntas deben encargar asuntos vitales —tales como fuentes de valor de clientes, la actual fórmula de éxito y desafíos futuros—, además de identificar cómo cada individuo visualiza el aspecto pasado, presente y futuro de cada uno de estos temas.

Según George Cairns, un profesor de la Graduate School of Business de la Universidad de Strathclyde:

Las declaraciones de la entrevista deben ser recopiladas y analizadas en un reporte estructurado según conceptos recurrentes y temas clave. Esto marca la agenda para el primer taller y debería ser informado a todos los participantes. También vale identificar las dudas principales y los temas percibidos por los participantes como punto de partida para el taller.

Desarrollo de los escenarios

El taller debería identificar las fuerzas que tendrán impacto en un período determinado. Deben acordarse dos posibles resultados opuestos, tomando nota de las fuerzas que llevarían a cada uno de éstos, lo que ayudará a mostrar cómo se conectan estas fuerzas. A continuación, se deberá decidir si estas fuerzas tendrán bajo o alto impacto y baja o alta probabilidad. Esta información debería guardarse en una matriz de 2 x 2.

Con dos resultados opuestos y las fuerzas rectoras claramente presentadas, el equipo puede desarrollar las “historias” o escenarios que llevarán a cada resultado. Estas historias de futuro pueden ampliarse con debates de las fuerzas detrás del cambio. La meta no es desarrollar predicciones precisas, sino comprender qué es lo que moldeará el futuro y cómo diferentes eventos interactúan y se influyen mutuamente. Todo el tiempo, las discusiones se enfocan hacia el impacto de cada escenario en la organización.

Esta parte del proceso abre el pensamiento de los miembros del equipo y les advierte sobre señales que puedan sugerir una dirección particular de la organización. Los resultados de diferentes respuestas se “prueban” en la seguridad de una planificación del escenario, evitando así el riesgo de implementar realmente una estrategia.

Análisis de los escenarios

La etapa de análisis examina los temas externos y la lógica interna. ¿Cuáles son las prioridades y las inquietudes de los que están fuera de la organización y son responsables también de las principales decisiones del escenario? ¿Quiénes son las otras partes interesadas? La lógica interna implica preguntar quiénes son los jugadores clave y si van a cambiar. ¿Actuarán realmente y tomarán decisiones según se explicó? Sistemas y diagramas del proceso pueden resultar útiles para responder estas preguntas, como también las discusiones con otras partes interesadas.

En este punto del proceso, es útil recordar cómo encaró Shell los escenarios esbozados por Watts:

Nuestra meta no es ubicar con exactitud los hechos futuros, sino considerar las fuerzas que pueden encaminar el futuro hacia distintos rumbos.

Uso de los escenarios

Trabajando hacia atrás desde el futuro al presente, el equipo debería formular un plan de acción que pueda influenciar el pensamiento de la organización. Luego tendría que identificar los signos prematuros del cambio para que, cuando ocurran, se los reconozcan y se pueda responder con rapidez y efectividad.

El proceso continúa identificando las lagunas en el conocimiento de la organización. Para Van der Heijden, la continuación de la conversación estratégica y su integración en los pensamientos de rutina de los individuos reduce el riesgo y promueve el éxito:

El proceso participativo y creativo sensibiliza a los directores hacia el mundo exterior. Ayuda a los individuos y a los equipos para que reconozcan las dudas en sus entornos operativos y puedan cuestionar sus suposiciones diarias, ajustar sus mapas mentales y verdaderamente pensar fuera de la caja de manera coherente.

Los escenarios son herramientas para examinar posibles futuros. Esto les da una clara ventaja sobre técnicas que pueden basarse en una visión del pasado. En un entorno rápidamente cambiante e impredecible, evaluar posibles futuros es una de las mejores maneras de promover una política dirigida de receptividad. Comprender y prepararse para lo que vendrá es ciertamente posible con la planificación de escenarios. Watts resalta el valor financiero de los escenarios comparándolo con los métodos tradicionales:

Quienes confían solamente en pronosticar con su pensamiento acerca del futuro, pueden pagar caro las consecuencias.

Algunos puntos clave para tener en cuenta:

- ❖ La planificación de escenarios funciona mejor cuando involucra personas en todos los niveles de la organización.
- ❖ Los escenarios deben ser relevantes.
- ❖ Evaluar críticamente cada escenario mantiene el proceso bien enfocado, relevante y valioso.
- ❖ No intente predecir el futuro; en vez de eso, trate de comprender las fuerzas que lo modelarán.
- ❖ Estimule el pensamiento creativo y no permita que un margen de error existente lidere el proceso. También asegure que el proceso no sea eclipsado por presiones operativas que puedan limitar la energía y la creatividad.
- ❖ Comprenda la información obtenida y relaciónela con el futuro de la organización.

Preguntas clave

Antes de embarcarse en la planificación de escenarios, analice las siguientes preguntas:

- ❖ ¿El enfoque estratégico actual es del tipo "lo mismo de siempre"? ¿Está preparado para aceptar que una estrategia está fallando o es vulnerable?
- ❖ ¿Está la organización en contacto con los cambios en el mercado y las necesidades del cliente? ¿Está preparado para desafiar su confianza en la ortodoxia existente?
- ❖ ¿Qué parte de su planificación organizativa es débil o carece de dirección clara? ¿Le falta confianza en su habilidad para entablar un debate estratégico?
- ❖ En su proceso de tomar decisiones, rutinariamente, ¿analiza múltiples opciones antes de decidir? ¿Es la calidad de su pensamiento estratégi-

co limitada, estrecha y poco inspirada?

- ❖ ¿Su organización es temerosa de la incertidumbre, o disfruta pensando en eso? ¿Las personas lo ven como una amenaza, o como una oportunidad? ¿Se reconoce como una fuente potencial de ventaja competitiva?

Notas

- 1 Porter, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1998.
- 2 Van der Heijden, K., *The Sixth Sense*, John Wiley & Sons, 2002.
- 3 Van der Heijden, *Scenarios*.

ANÁLISIS PEST

Definición de análisis PEST

Un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio.

Fuentes de información

Mucha de la información necesaria para el análisis PEST puede haber sido reunida en oportunidad de realizarse el análisis de competidores y las actividades de planificación estratégica y táctica. Podrá obtenerse información actualizada de diarios y periódicos de buen nivel. Los organismos gubernamentales, industriales y las organizaciones de investigación, realizan detallados pronósticos, informes sobre el país y sus industrias. Los analistas de acciones también realizan investigaciones que contienen información valiosa sobre tendencias y factores que influyen en los mercados. Para las pequeñas empresas, se consigue gran cantidad de información útil en Internet.

Aplicando el análisis PEST

Quienes funden una nueva empresa deberán ser realistas con respecto a sus conocimientos y conscientes del entorno en el cual operará la compañía, y sobre los cambios que puedan producirse; además deberán evitar dejar de lado los factores sobre los cuales no tienen certezas. En las grandes organizaciones, a menudo es útil reunir en un taller para el análisis PEST a un número de personas con distintos conocimientos y experiencia.

Antes de la realización del taller deberá entregarse a los asistentes un resumen de los objetivos del taller y algún material que examine las tendencias del mercado. El taller deberá comenzar con una definición clara y consensuada de los objetivos. Estos pueden ser maximizar utilidades, incrementar ingresos, aumentar el valor económico, o la participación en el mercado. Los participantes deberán pensar y discutir ideas sobre todos los factores coyunturales que pudieran afectar la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos, ya sea en el momento actual o en el futuro. Los participantes deberán ser incentivados a pensar sobre el problema con la mente abierta y aplicando el pensamiento lateral. Factores que hoy son benignos podrán ser muy importantes al cabo de unos años. Cuando se esté pensando en nuevas ideas (*brainstorming*) el moderador del taller deberá hacer cumplir ciertas reglas:

- ❖ A su turno, se pedirá a cada participante que escriba en un papel un factor del entorno que luego será ubicado en un cuadro.
- ❖ Si el participante no puede pensar en un factor, el moderador deberá pasar rápidamente al próximo participante.
- ❖ El proceso podrá tener más de una ronda con todos los participantes, pero cuando varias personas hayan dejado pasar su turno, el moderador deberá pedir más contribuciones antes de cerrar la sesión.
- ❖ Durante el proceso de *brainstorming* no habrá debates o juicios sobre las contribuciones hechas; se supone que todas las contribuciones son igualmente válidas.
- ❖ Observe que es conveniente realizar cuatro sesiones cortas, en cada una de las cuales se considerará una de las cuatro categorías PEST.

Las secciones siguientes enumeran factores típicos del entorno, pero como cada negocio es diferente, la lista debe funcionar como un punto de partida.

Factores políticos

Las cuestiones políticas locales, nacionales y supranacionales que se deben considerar incluyen:

- ❖ Impuestos directos e indirectos tales como el impuesto a las ganancias y el IVA, influyen en los gastos de los consumidores y en la demanda del mercado.
- ❖ Los impuestos que pagan las empresas tienen impacto sobre la rentabilidad.
- ❖ Los fondos que los gobiernos centrales y locales invierten en obras públicas tienen un impacto directo en el nivel de demanda de la economía.
- ❖ La política industrial y regional puede afectar a las empresas a nivel micro, y la disponibilidad de subsidios regionales u otras formas de asistencia podrán ser un factor decisivo con respecto al lugar donde se emplazará un negocio.
- ❖ La política monetaria y el nivel de tasas de interés afectará la demanda y la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas. La política del tipo de cambio podrá tener un efecto muy grave sobre importadores y exportadores.
- ❖ Los cambios que se produzcan en el comercio internacional podrán generar nuevos mercados de exportación. Por ejemplo, al convertirse China en miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en teoría al menos, esto convierte a China en un gigantesco mercado con mucha más apertura para los exportadores.
- ❖ La ley sobre competencia establece normas obligatorias que estipulan lo que una empresa puede o no puede hacer, y podrán ser factor decisivo en el caso de fusiones o adquisiciones.
- ❖ Las regulaciones y desregulaciones también pueden tener un alto impacto en la coyuntura económica y los sectores empresarios individuales.
- ❖ Las prácticas locales tales como la onerosa burocracia o la corrupción pueden complicar a las empresas en ciertos mercados.
- ❖ La formación y el entrenamiento tendrán un impacto a largo plazo en la capacidad de la empresa para reclutar personal calificado y competir con eficacia a nivel internacional.

Factores económicos

Los factores políticos locales, nacionales y globales que se deben considerar incluyen:

- ❖ Ciclo económico. Las economías desarrolladas a menudo siguen un modelo denominado ciclo económico en el cual los períodos de más rápido crecimiento son seguidos por años de crecimiento más lento o aun de recesión. Algunos sectores, como el de la publicidad, el entretenimiento y los restaurantes, son más susceptibles que otros al impacto del ciclo económico, como por ejemplo los fabricantes de productos alimenticios, para los cuales la demanda es menos cíclica.
- ❖ Niveles de empleo. Estos están estrechamente relacionados con la

posición de la economía dentro del ciclo económico, pero también con el estado de la economía local. Altos niveles de desempleo en una región reducirán la demanda allí, pero también implicará que contratar trabajadores será más barato y fácil.

- ❖ **Inflación.** Esta puede afectar el negocio de distintas formas; por ejemplo, si la tasa de aumento del precio de las materias primas es mayor que la tasa de inflación para los productos de la empresa, entonces la empresa experimentará con el tiempo un descenso en la rentabilidad.
- ❖ Las tasas de interés y el tipo de cambio, tal como lo mencionamos en *Factores Políticos*, podrán afectar críticamente la rentabilidad del negocio, aunque se puede estar cubierto de ciertos riesgos.
- ❖ Precios de las propiedades y precios del mercado accionario. El crecimiento y la caída de los precios en las propiedades como así también el movimiento a nivel de precios del mercado accionario afectan la confianza del consumidor y por lo tanto el gasto de los consumidores.
- ❖ Desarrollo económico. La etapa de desarrollo económico del país —subdesarrollado, en vías de desarrollo o desarrollado— influenciará la naturaleza de los productos y servicios que puedan efectivamente ser comercializados dentro de un país y el nivel de infraestructura existente que soporte la performance de las actividades comerciales.

Factores Sociales

Los cambios demográficos y los valores culturales y sociales de un país se producen a lo largo de muchos años. No obstante, con las mejoras en la comunicación y el aumento de la movilidad de empleados entre diversos países, se espera que la velocidad del cambio social y demográfico aumente. La población y sus valores representan el punto de partida para el debate sobre la demanda del mercado. El impacto del cambio social y cultural se examina mejor en relación a un producto o servicio específico, pero se incluyen algunas observaciones a nivel macro tanto para economías desarrolladas como en vías de desarrollo:

- ❖ Crecimiento poblacional. La tasa de crecimiento poblacional tendrá un impacto directo en el tamaño del mercado potencial que se desea abordar para un producto o servicio. El crecimiento poblacional es típicamente mayor en los países en vías de desarrollo, comparado con los países desarrollados.
- ❖ Estructura por edad. En los países occidentales y desarrollados, las economías están experimentando un significativo aumento de la edad media de sus habitantes. En las economías menos desarrolladas, sus poblaciones son generalmente más jóvenes, ya que las tasas de nacimientos son altas y la longevidad de los habitantes es menor. Las diferencias en la estructura por edad de la población influyen en el nivel total de ahorro comparado con el gasto de los consumidores y el tamaño relativo de la población activa y pasiva.
- ❖ Migración de las zonas rurales a las ciudades. La migración de la población puede ocurrir a distintos niveles, incluyendo el internacional. En los mercados europeos desarrollados, la movilidad laboral ha aumentado con posterioridad a la creación de un mercado único. Las

economías en desarrollo a menudo experimentan la migración de su población del campo a las áreas urbanas. El aumento en la concentración de consumidores potenciales en una localización urbana influye en las ventas de la empresa y la estrategia de distribución.

- ❖ **Cambios sociales y culturales.** Las actitudes sobre la toma de riesgos y la iniciativa empresarial difieren por país y afectarán el número de empresas emergentes y los potenciales competidores. Las actitudes con respecto al trabajo y el ocio afectan la demanda de ciertos productos como así también la oferta laboral que la economía propone. El rol de la mujer en la economía influencia la oferta y la demanda.

Factores tecnológicos

Los cambios en la tecnología pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía. Las cuestiones a considerar incluyen las siguientes:

- ❖ Nivel de inversión en investigación y desarrollo por parte de los competidores. Esto indica si se debe anticipar cualquier cambio en los procesos de producción basados en el desarrollo tecnológico o en nuevos productos.
- ❖ Nuevos mercados. ¿Crea la introducción de nueva tecnología un nuevo mercado para un producto o servicio en especial basado en la tecnología?
- ❖ Métodos de producción. ¿Cómo puede utilizarse la nueva tecnología para mejorar los métodos de producción dentro de la empresa, y cómo pueden utilizar los competidores la tecnología para ganar ventaja competitiva?
- ❖ Índice de adopción de nueva tecnología. Generalmente pasa un largo tiempo hasta que la nueva tecnología consigue la aprobación masiva del mercado. El plan de negocios debe examinar cuánto tiempo pasará hasta que el nuevo producto entre en el mercado.

A continuación presentamos un resumen del análisis PEST, para el acceso por banda ancha, tecnología de la comunicación que permite alta velocidad de transmisión de datos.

Acceso a datos por banda ancha

La disponibilidad de acceso a banda ancha en hogares y empresas, y la serie de servicios digitales a los que puede dar soporte son decisivos para los planes estratégicos de muchas empresas, especialmente aquellas en los sectores de televisión, medios, publicidad y juegos. El acceso por banda ancha se refiere a la conexión de datos de alta velocidad que se hace desde el hogar o la oficina, y que llega hasta los proveedores de servicios digitales, como por ejemplo e-mail, juegos interactivos, acceso a Internet y descargas de música y vídeo. Las tecnologías de banda ancha, como por ejemplo la televisión por Cable y el DSL (Líneas de suscripción Digital) se contraponen con tecnologías de banda angosta, tales como los servicios de dial-up basados en modems lentos, y que fueron provistos a través de las líneas telefónicas. Dial-up es actualmente el método más usado para acceder a Internet, pero la conexión por banda ancha está creciendo en forma significativa. A fin de desarrollar sus planes estratégicos, las empresas deben establecer su visión sobre cómo será el futuro de la industria de servicios de banda ancha y demás servicios digitales. En el resto del presente capítulo, se utilizará el análisis PEST y la creación de situaciones a fin de desarrollar esta visión, concentrándose en el impacto de la banda ancha en los hogares y consumidores domésticos. El Cuadro 5.1 contiene los resultados del análisis PEST para un consumidor típico.

Cuadro 5.1 Análisis PEST para un consumidor típico

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presión desregulatoria sobre las empresas de telecomunicaciones actuales para ofrecer acceso a sus redes que se conectan a los hogares (conocidas como "la última milla" o "loop local") ❖ Restricciones a los derechos de transmisión ❖ Leyes de propiedad intelectual ❖ Ley de la competencia en relación a las fusiones entre prestadores de redes y proveedores de contenido ❖ Regulación de las empresas de televisión por cable 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los cambios efectuados por los empresarios existentes sobre acceso al loop local ❖ Grado de competencia entre los prestadores de redes de banda ancha ❖ El costo del cliente para el acceso a banda ancha ❖ Crecimiento económico e ingreso disponible ❖ Tasas de interés ❖ Inflación ❖ Tipo de cambio ❖ Costos del equipamiento
SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Penetración de Internet ❖ Densidad poblacional ❖ Topografía ❖ Ocio ❖ Trabajo desde el hogar/teletrabajo ❖ Demanda de audio y vídeo para los hogares ❖ Nivel de adopción de la nueva tecnología y servicios ❖ Demanda de servicios de juegos ❖ Aceptación y crecimiento del comercio electrónico ❖ Aumento del uso de la educación a distancia ❖ Prestación de servicios médicos y financieros a distancia ❖ Percepción del valor que se da a un prestador único para servicios de televisión, teléfono y acceso a Internet ❖ Contenidos en Internet en otros idiomas diferentes del inglés 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El desarrollo y disponibilidad de tecnologías de banda ancha que compiten, como por ejemplo cable, DSL, fibra óptica y 3G móvil ❖ Tecnologías de banda ancha del futuro, tales como Very High Bit Rate DSL (VDSL) (DSL de muy alta velocidad binaria) ❖ Costos que implica establecer redes de banda ancha y actualizar las redes existentes ❖ La creación de programas "asesinos" (muy atractivos y del agrado del mercado masivo) ❖ El desarrollo y mejora de la televisión interactiva ❖ Programas de computación para la traducción automática de idiomas ❖ Seguridad en la transferencia de datos ❖ Tecnología inalámbrica ❖ Dispositivos incorporados, conectados (inalámbricos) en el hogar ❖ Desarrollos de programas de computación

CREACIÓN DE SITUACIONES HIPOTÉTICAS

En mercados estables, es sencillo predecir el futuro; es probable que sea muy similar al pasado. Sin embargo, en los mercados dinámicos y en especial turbulentos, el futuro puede

ser completamente distinto al pasado, por lo cual un pronóstico basado en la extrapolación de los eventos pasados puede ser totalmente erróneo. La creación de situaciones hipotéticas representa la solución a este problema, ya que aporta un método estructurado para evaluar la incertidumbre. Las situaciones hipotéticas describen diferentes entornos en los cuales la empresa podría operar y destaca tendencias e interacciones que podrían caracterizar su desarrollo.

Un buen plan de negocios es aquel que "cuenta una historia". Imaginar situaciones hipotéticas ayuda a desarrollar la historia detrás del plan, y también aporta el marco y la sección descriptiva para una proyección de mercado. Desarrollar un número de situaciones hipotéticas también aumenta la comprensión de las fuerzas que darán forma a la industria y cómo estas pueden evolucionar.

Las etapas de la creación de situaciones hipotéticas

Las cuatro etapas del proceso de creación de situaciones hipotéticas son las siguientes:

- 1 Identificar factores de gran incertidumbre y alto impacto.
- 2 Describir modelos de comportamiento alternativo ante estos factores.
- 3 Seleccionar las tres o cuatro situaciones que ofrezcan más información.
- 4 Escriba la descripción de las situaciones hipotéticas.

Identificar factores de gran incertidumbre y alto impacto

Las situaciones hipotéticas se desarrollan alrededor de factores que tienen el más alto grado de incertidumbre futura, y el mayor impacto sobre los objetivos del negocio. La lista de factores coyunturales generada gracias al análisis PEST podrá ahora ser asignada a los cuatro cuadrantes de la matriz de impacto/incertidumbre (ver el ejemplo del Cuadro 5.2). La incertidumbre está relacionada con la facilidad con la que se puede predecir el comportamiento futuro de un factor. El impacto implica cuánto influencia un factor en el rendimiento del negocio. Los factores que en la actualidad son benignos y ofrecen certeza pueden convertirse en factores altamente volátiles y de gran influencia en el futuro.

Cuadro 5.2 Matriz de impacto/incertidumbre para el consumidor típico

		Impacto comercial	
		BAJO	ALTO
Incertidumbre	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crecimiento económico e ingreso disponible ❖ Trabajo desde el hogar/teletrabajo ❖ Demanda de Juegos Interactivos ❖ Aumento en la demanda de educación a distancia ❖ Prestación de servicios financieros y médicos a distancia ❖ Desarrollo futuro de tecnologías de banda ancha ❖ Desarrollo de paquetes de programas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dispositivos incorporados, conectados (inalámbricos) en el hogar ❖ Identificación de paquetes de programas "asesinos" ❖ Cambios en los operadores para el acceso al loop local ❖ Precios a los consumidores finales ❖ Demanda a pedido de audio y vídeo ❖ Nivel de adopción de la nueva tecnología y servicios ❖ Aceptación y crecimiento en el comercio electrónico ❖ Valor de una única factura por cliente ❖ Costo para establecer y actualizar redes de banda ancha
	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejoras en la seguridad digital ❖ Leyes de propiedad intelectual ❖ Ley de la Competencia ❖ Inflación ❖ Tipo de cambio ❖ Densidad poblacional ❖ Topografía ❖ Ocio ❖ Disponibilidad de tecnologías competidoras ❖ Mejoras en la televisión interactiva ❖ Avances en programas de computación de traducción automática 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Restricciones a los derechos de transmisión ❖ Regulación en el acceso al loop local ❖ Regulación de servicios de televisión provistos por empresas de cable ❖ Tasas de interés ❖ Penetración de Internet ❖ Costos del equipamiento ❖ Volumen del contenido en idiomas extranjeros ❖ Desarrollos en las tecnologías inalámbricas