



Estrategia, en escenarios alternativos

PRESENTACION

En nuestro anterior artículo sobre el tema estratégico hicimos un desarrollo razonado sobre lo difícil que es tener una estrategia empresarial cuando el entorno nos pone frente a escenarios complicados no solo a nivel empresa sino a nivel País. Esta complicación surgía de la pandemia, de sus efectos y de las medidas gubernamentales para controlarla.

A partir de las sugerencias que realizamos en dicho artículo, nos han surgido un conjunto de preguntas sobre procedimientos alternativos para generar estrategias y ponerlas en práctica. En este artículo nos hemos concentrado en uno de estos aspectos: los escenarios alternativos. Como quiera que hoy no son fijas (sino cambiantes) ni claras (sino gelatinosos) las cosas que pasan, entonces esto podría hacer que incidan en nuestras estrategias.

LA ALTERNATIVIDAD

Empecemos por definir qué temas deberían ser más sólidos y actualmente no lo son:

1. No vamos a evitar mencionar que el primer tema que es difícil definir y mantener como inalterable, es el tema político. Diariamente nos despertamos y leemos los diarios (u oímos las noticias) con una sensación y aprehensión sobre la existencia y duración del actual gobierno. Es que en el pasado hemos tenido varios presidentes que enfrentaron entornos difíciles de acusaciones, etc. y que fueron movidos hacia la renuncia o el recorte de sus atribuciones. El resultado de las elecciones no sólo en el Perú, sino en países vecinos, nos hace pensar en una suerte de esperanza ciudadana en presidentes y doctrinas políticas que no tienen muchos ejemplos de haber constituido soluciones. Por lo tanto, la primera incertidumbre es la estabilidad del gobierno.
2. Entre el año 2,000 y la pre-pandemia todos hemos sido conscientes que la economía peruana se había hecho más sólida por una mezcla de:
 - a) El panorama internacional ha favorecido el precio de los minerales y este factor es importante en nuestra economía.
 - b) Un mejor manejo de la política económica peruana desde hace veinte o treinta años, es decir, tratando de esquivar las influencias de los políticos.
 - c) Una concentración de la ciudadanía en emprender negocios y actividades que le ofrezcan la tranquilidad a sus economías familiares.Este mejoramiento se ha visto interrumpido por haberse deteriorado los tres temas aquí considerados.
3. Los mercados se movieron fuertemente desde el 16 de marzo del 2,020. Veamos algunos ejemplos:
 - a) Los bienes de alto valor, por ejemplo, las propiedades inmobiliarias perdieron toda su evolución y su presente. Nadie quería ni podía comprar casas o departamentos caros.
 - b) Entre marzo del 2,020 y del 2,021 los cabezas de familia fueron muy cuidadosos con sus economías.
 - c) Formas empresariales como el “delivery” tomaron mucha fuerza.

¿COMO AFRONTAR LA ALTERNATIVIDAD?

Estas alternativas aquí explicadas, como muchas otras que existen nos llevan a una primera decisión para hacer nuestra estrategia: hay que hacer escenarios alternativos. Estos escenarios se deben basar en expresar en un cuadro alternativas como:

- Es un escenario que baja (o sube) nuestra expectativa de ventas.
- Es un escenario que favorece (o no favorece) a ciertas unidades de nuestro negocio o nuestros productos.

Por supuesto que el siguiente paso es armar una comparación de los escenarios, aventurar montos y, sobre todo, definir lo que haría diferente en la nueva estrategia. Al hacerlo en esta forma estaremos superando la primera dificultad: a veces las alternativas son muy parecidas entre sí y se suele llegar a dos tipos de escenarios:

- favorables
- desfavorables

A partir de esta definición, viene el trabajo estratégico.

EL TRABAJO ESTRATEGICO

El trabajo de generar o renovar una estrategia tiene el siguiente desarrollo:

1. Volver a hacer la definición del tipo de gobierno que se puede esperar en los próximos cuatro años para tentar posibles necesidades de cambio de estrategia.
2. Volver a hacer la definición de los mercados que se pueden dar en esos cuatro años, para saber hasta qué punto se estarían afrontando rumbos muy deferentes. Obviamente habrá que definir a qué cifra de ventas y de rentabilidad se puede aspirar.

Con estos dos primeros análisis se tiene que hacer el primer cambio metodológico para definir la **estrategia en escenarios alternativos**. Ese cambio requiere:

- ✓ Diseñar una Tabla en la que pongamos los principales comportamientos que tendría el mercado por efecto de las decisiones políticas de los tipos de gobierno. Por ejemplo, si el gobierno anuncia una política de fuertes impuestos, esta sería una dualidad respecto de la actual.
- ✓ Realizar el ejercicio de detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en ambos escenarios. En esa forma se puede mensurar si tendríamos que ser una empresa tipo A (privilegiada por el entorno) o tipo B (amenazada por el entorno).
- ✓ Realizar un ejercicio para reflexionar sobre la atractividad y la posición competitiva de nuestra empresa frente a los mercados de nuestras unidades de negocio.

Luego de esta primera reflexión nos toca responder a dos temas de gran trascendencia:

3. Hacer una discusión del cuerpo gerencial para detectar si la estrategia actual sigue siendo válida para los dos o más escenarios identificados. Con ello pueden comenzar a surgir ideas sobre cuáles serían los cambios a realizar.
4. Hacer una proyección financiera de las ventas y utilidades que se podrían obtener en los dos escenarios alternativos que se han ido detectando.

Estos dos segundos análisis nos acercan a la meta, pues, ponen en tela de juicio diferentes estrategias y distintas proyecciones:

- ✓ Quiere decir que van apareciendo las mejores cifras que es posible prever y las inclinaciones existentes.
- ✓ Quiere decir que es el momento adecuado para que la dirección de la empresa aparezca y adopte la decisión más lógica para nuestro futuro. Es el momento del Gerente.

RESULTADOS

La descripción que hemos hecho nos lleva primero a saber que, ante un momento como el que vive el Perú, se duplica el trabajo porque no hay una sola posibilidad de dirección, sino que hay que imaginarse escenarios alternativos.

En segundo lugar, la situación actual nos lleva a un proceso de toma de decisiones más complicado, pero, propio de entidades que saben elucubrar y tienen un adecuado grupo decisorio.

Por ende, no nos queda sino ponernos a trabajar. ¿Qué le parece?

Ernesto Leyva