



ieem.edu.uy



# Fuera de la caja

**Planificar en términos de escenarios eventuales es una práctica sencilla que las empresas deberían realizar para descubrir cuáles son sus puntos débiles**

**Pablo Regent**  
Decano del IEEM

**E**n las empresas las cosas pueden ir bien o mal. Cuando sucede lo segundo, si la dirección es mínimamente competente, el esfuerzo se vuelca a cambiar lo que se está haciendo. Cuando todo va bien, por más que se diga lo contrario, es muy difícil que los equipos de dirección se dediquen a otra cosa que no sea hacer mejor y con más profundidad lo que ya se hace. Tiene sentido. Si algo funciona, para qué cambiar. Más aún, si va bien, lo lógico es tratar de no cambiar con el fin de explotar al máximo esa ventaja que está sustentando el éxito. Por esta realidad tan sencilla y lógica es que suele ser muy común que los fracasos le sucedan a aquellas organizaciones que son exitosas. Se regodean en el éxito hasta que un shock externo las deja fuera del negocio. Sucede una y otra vez, a la par que innumerables seminarios, artículos y charlas especializadas alertan sobre la necesidad de gestionar el cambio como una realidad permanente que no se debe descuidar. Pese a todo esto, las sorpresas desagradables siguen apareciendo y los fracasos empresariales sucediendo.

Cualquiera que haya vivido un proceso de planificación, por más glamour que se le quiera endilgar, al final descubre que en gran medida se traduce en un ajuste marginal a partir de lo que se viene haciendo. Cambios disruptivos decididos sin la imperiosa necesidad de cambiar son muy poco frecuentes. Elegir este camino pone en riesgo al equipo directivo que está teniendo éxito, que además deberá enfrentar la natural resistencia de los miembros de la organización que están viviendo un presente exitoso.

## Una alternativa de bajo costo

En el ambiente militar es práctica común planificar en términos de escenarios eventuales. ¿Qué pasaría si el país A nos ataca de tal o cual forma? La pregunta no considera que el ataque del país A sea inminente, ni siquiera posible. Lo que busca es que el equipo a cargo enfrente esa situación, ese escenario, descubriendo cuáles



son los puntos débiles ante tal ataque y cómo debería actuar para responder con éxito. Del ejercicio, que no es más que eso, surgen aprendizajes, descubrimientos

## ● ● Es común que los fracasos le sucedan a las organizaciones exitosas

sobre flancos expuestos e ideas que pueden convertirse en iniciativas estratégicas de desarrollo de tal o cual habilidad o capacidad. Lo que se pretende no es prepararse para combatir con el país A, sino mantener al propio ejército en un proceso de descubrimiento y mejora continua.

Las empresas también lo pueden hacer. La forma es sencilla. Se puede partir de una amenaza real o simplemente de una eventual, solo presente en la mente del equipo directivo. Una forma muy directa de llevar el ejercicio

a la práctica pasa por colocar al propio equipo gerencial en la posición de un competidor real o imaginario con el fin de que desarrollen una estrategia para, por ejemplo, quitar el liderazgo a nuestra empresa. Así deberán estudiar lo que la propia empresa es, sus puntos fuertes y débiles, sus ventajas competitivas actuales, la capacidad de sostenerlas en el tiempo y hasta las características de las personas que se encuentran en los puestos claves. Una vez realizado esto, deberán elegir cuáles serían los mejores caminos para desarrollar una estrategia competitiva que destrone a nuestra empresa. Puede ser que no encuentren ningún flanco débil, lo que es muy raro que suceda, y en realidad nos debería hacer dudar de la idoneidad del equipo "enemigo". En general se encontrarán puntos débiles, atacables, muchas veces antes desconocidos. El ejercicio continúa

con el análisis de qué se debería llevar a cabo para evitar tal debilidad o incluso construir una ventaja sobre ella.

Otra forma de llevar la misma lógica a la práctica es imaginar que de golpe se pierde un activo estratégico. ¿Qué pasaría si las líneas de crédito del banco B se

## ● ● Se busca exponer al equipo directivo a pensar de una forma diferente

cortan abruptamente?, o ¿qué podríamos hacer si nuestro principal socio internacional se ve expuesto a una crisis reputacional severa? De nuevo hay que recalcar que no se trata de prepararse para el hecho en concreto. Lo que se busca es exponer al equipo directivo a pensar de una forma diferente, totalmente fuera de lo que está sucediendo, obligándolo a salir de su zona de confort.

## Una experiencia sorprendente

Dirigir este tipo de ejercicios es una experiencia muy interesante. Llena de sorpresas. Personas que han trabajado durante mucho tiempo en puestos de responsabilidad descubren asombradas que parte importante del éxito del que se está gozando es mucho más frágil de lo que nunca se pensó. Otras se muestran incapaces de pensar fuera de los procesos en los cuales se basa el negocio actual, a la vez que se descubren algunas que muestran una perspicacia y sagacidad que hasta la fecha se mantenían ocultas. Además de ser un insumo importante para la planificación del futuro de la compañía, conocer a aquellos directivos con capacidad de reacción y reflexión en situaciones fuera de lo normal es parte importante de las ganancias que la alta dirección obtendrá de este esfuerzo. ●