



Estrategia

Devolviendo la verdadera previsión estratégica a las empresas

por Amy Webb

12 de enero de 2024



HollenderX2/Getty Images

Resumen . La estrategia y la previsión fueron una vez la misma disciplina. Y deberían volver a serlo. La inmediatez de las operaciones diarias puede dar lugar a un proceso estratégico que se centra más en marcar casillas y rellenar formularios, que a menudo terminan languideciendo, sin abrir, en la bandeja de entrada. Con las actualizaciones y mejoras modernas de estas disciplinas combinadas, los líderes pueden afinar su visión de futuro, empoderando a los gerentes para tomar decisiones estratégicas informadas e impulsando a los equipos hacia un rendimiento superior. Este dominio es la verdadera *previsión estratégica* : un enfoque disciplinado y sistemático para identificar dónde jugar, cómo ganar en el futuro y cómo garantizar la resiliencia organizacional ante interrupciones imprevistas. Este artículo busca definir la previsión estratégica para líderes,

abogando por su integración como una competencia fundamental en toda organización, independientemente de su tamaño. [cerca](#)

[Leer en inglés](#)

Hace poco me reuní con el director ejecutivo de una gran corporación, quien me hizo una pregunta peculiar: ¿Preferiría una bola de cristal que siempre me mostrara el futuro o un tablero de ajedrez que siempre me indicara la estrategia correcta? Es un pensador agudo y curioso, al que le gusta debatir, pero ese día, estaba reflexionando sobre un problema urgente.

Si bien la empresa era líder indiscutible entre sus competidores, el CEO estaba cada vez más preocupado por los disruptores externos. Le preocupaba que su equipo directivo no estuviera considerando con la suficiente amplitud cómo las macrofuerzas que configuraban la sociedad impactarían eventualmente el panorama empresarial. Los directivos no estaban proponiendo ideas innovadoras y audaces, y en medio de la incertidumbre generada por la inteligencia artificial, la inflación y la fuerza laboral pos-COVID, no estaban dispuestos a asumir riesgos estratégicos.

Mientras tanto, la empresa se había vuelto experta en la ejecución de estrategias —probando las respuestas de la competencia, seleccionando nuevos proveedores de tecnología, desarrollando ciertas capacidades—, pero solo buscaban victorias graduales. En toda la empresa, los directivos no estaban dispuestos a usar la previsión para planificar más allá de unos pocos trimestres, temiendo que cualquier decisión tomada hoy pudiera ser errónea mañana.

El director ejecutivo me presionó para que debatiéramos con él. ¿Qué es mejor? ¿La capacidad de ver el futuro o la capacidad de crear y ejecutar la estrategia adecuada? Había una respuesta clara, le dije. La estrategia y la previsión fueron una vez la misma disciplina. Y deberían volver a serlo.

Cómo la estrategia y la previsión se desconectan

En las décadas de 1980 y 1990, las empresas con visión de futuro utilizaron la estrategia y la previsión como una poderosa fuerza dual que guiaba a sus líderes a mirar más allá del horizonte con modelos cuantitativos basados en datos, narrativas convincentes sobre futuros plausibles y decisiones informadas para mantenerse competitivas. El objetivo era ofrecer una perspectiva a largo plazo defendible, alinearse en temas clave e involucrar a los líderes en un diálogo común sobre múltiples escenarios para el futuro.

Al mismo tiempo, tanto líderes como gerentes usarían esa base de previsión para crear, calibrar y ejecutar sus estrategias a corto plazo. Compartían una perspectiva sobre dónde y cómo crecer, cómo implementar nuevas posiciones y cómo mantener y defender el negocio principal.

Sin embargo, con el tiempo, la estrategia y la previsión se separaron en disciplinas separadas. En la década de 1990, las empresas comenzaron a incorporar profesionales de estrategia, a veces llamados directores de estrategia (CSO), a sus equipos directivos. Los CSO solían ser contratados por consultoras estratégicas y se encargaban de desarrollar estrategias ganadoras, junto con tácticas y operaciones para garantizar una toma de decisiones y una ejecución eficaces.

A medida que los altos ejecutivos delegaban más iniciativas en el CSO y sus equipos, los gerentes de estrategia, planificadores estratégicos, analistas de negocios y otros terminaron desarrollando menos estrategias. Hoy en día, veo que los CSO a menudo actúan como representantes de sus directores ejecutivos, mientras que sus equipos se encargan de todo, desde liderar la ejecución de iniciativas prioritarias hasta encontrar nuevos mercados atractivos. Mientras tanto, la prospectiva, que solía implicar datos cuantitativos, modelos predictivos, análisis del comportamiento y narrativa para crear escenarios complejos diseñados para preparar a las empresas para múltiples escenarios futuros, ha degenerado en discursos, talleres y escenarios superficiales y carentes de rigor. En mi opinión, los resultados de la prospectiva están ahora demasiado alejados de las necesidades comerciales reales de la empresa como para ejercer una influencia real.

A medida que la estrategia y la previsión se separaron, las empresas perdieron la sinergia que originalmente hizo a cada disciplina tan potente. Al igual que otros dúos icónicos que ya conoce —Simon y Garfunkel, Kirk y Spock, Sherlock y Watson—, la estrategia y la previsión funcionan mejor juntas, porque amplifican lo que cada elemento podría lograr por sí solo. La estrategia sin previsión hace que las empresas sean vulnerables a las disrupciones externas. La previsión sin estrategia hace que los escenarios sean inviables. Cada una por sí sola tiene valor, pero nuestro entorno empresarial actual exige ambas.

Es hora de reconciliar la estrategia y la previsión, reconocer que operan en el mismo continuo y redefinir las expectativas sobre lo que pueden lograr juntas. Con actualizaciones y mejoras modernas en estas disciplinas combinadas, los líderes pueden afinar su visión de futuro, empoderando a los gerentes para tomar decisiones estratégicas informadas e impulsando a los equipos

hacia un rendimiento superior. Este dominio es la verdadera *previsión estratégica* : un enfoque disciplinado y sistemático para identificar dónde jugar, cómo triunfar en el futuro y cómo garantizar la resiliencia organizacional ante disrupciones imprevistas.

“Es hora de reunir estrategia y previsión, reconocer que operan en el mismo continuo y redefinir las expectativas sobre lo que pueden lograr juntos”.

Nos encontramos en el entorno operativo más desafiante que he visto en 20 años, y este momento exige una nueva mentalidad. En el ámbito corporativo, los ejecutivos con los que me reúno sienten curiosidad por la previsión estratégica, pero la tratan como una palabra de moda y aún no tienen claro su valor. Este artículo busca definir la previsión estratégica para líderes, abogando por su integración como una competencia fundamental en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño.

Por qué es necesario actualizar la estrategia corporativa

La estrategia corporativa es crucial para establecer una ventaja competitiva sostenible; sin embargo, cada vez es menos capaz de impulsar el crecimiento a largo plazo que alguna vez prometió. Considero que el propósito original de la estrategia corporativa era crear un plan a largo plazo para desarrollar la ventaja competitiva de una empresa y luego potenciarla. En el mejor de los casos, la estrategia corporativa era una oportunidad para definir la estrategia competitiva y operativa a corto plazo de una

empresa, así como para dirigir su investigación y visión a largo plazo.

Hoy en día, rara vez veo esto en la práctica. Lo que ocurre es que los ejecutivos piden perspectivas estratégicas a largo plazo, pero en realidad limitan a sus equipos a plazos estrechos, lo que resulta en una revisión constante de los mismos objetivos con solo pequeños ajustes. He aquí una verdad aleccionadora que la mayoría de los altos ejecutivos no reconocen: considerando la velocidad a la que la mayoría de las empresas modernas son razonablemente capaces de moverse (léase: laboriosamente lenta en comparación con el ritmo del cambio externo), para cuando se ejecuta un plan bienal, el futuro se habrá vuelto aún más inalcanzable. La responsabilidad fundamental de la estrategia —trazar una dirección organizacional clara y seguir un plan de ejecución sólido— está siendo eclipsada por las presiones inmediatas de la asignación de recursos y las tácticas operativas diarias.

Muchos directores de la sociedad civil que conozco se sienten atrapados. Terminan con mandatos ambiguos y abarcativos: actuar como asesores del director ejecutivo, brindar apoyo para la participación de la junta directiva, facilitar la gestión de las partes interesadas y servir como un experto en proyectos especiales. Como resultado, los directores de la sociedad civil se encuentran responsables de todo y de nada, ya que los resultados recaen en los dueños o gerentes de la empresa.

Recuerdo haberme reunido con el director de estrategia de una empresa líder en bienes de consumo, lidiando con un enfoque anticuado de gestión de márgenes, centrado exclusivamente en la reducción de costes, que abarcaba desde rediseños de envases hasta cambios operativos como la reubicación de plantas. La intención era reinvertir estos ahorros en innovación para

impulsar a la empresa hacia una nueva fase de crecimiento. Sin embargo, la preocupación del equipo de estrategia por mejorar los márgenes eclipsó el afán de innovación, lo que provocó que la empresa perdiera oportunidades basadas en estudios de mercado y la expusiera a las disrupciones del mercado.

Esto pone de relieve un problema más amplio al que se enfrentan muchas empresas: si bien la gestión de márgenes es vital, debe equilibrarse con la búsqueda de oportunidades de innovación y crecimiento para evitar la miopía estratégica y asegurar la ventaja competitiva de la empresa en el futuro. Cuando la estrategia no cumple su función prevista, las empresas no pueden mejorar continuamente, aprovechar las tecnologías disruptivas ni adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La inmediatez de las operaciones diarias puede llevar a un proceso estratégico que se centra más en marcar casillas y rellenar formularios, que a menudo terminan languideciendo, sin abrir, en la bandeja de entrada. Las acciones tácticas actuales deben marcar el rumbo hacia el futuro deseado, pero este debe reevaluarse periódicamente a medida que cambia la dinámica para garantizar que el destino previsto no se haya modificado.

La promesa y el peligro de la previsión corporativa

La promesa de la previsión corporativa es que posicionará a los líderes para tomar buenas decisiones en tiempos de profunda incertidumbre abrumadora. Y ese es el peligro: la forma en que se practica la previsión hoy en día no suele generar recomendaciones respaldadas por datos que guíen a los líderes en la expansión de nuevos mercados, la estrategia de fusiones y adquisiciones, las hojas de ruta de innovación, los esfuerzos de sostenibilidad o la multitud de otras iniciativas que priorizan. La función de previsión suele ubicarse dentro de un equipo de investigación o marketing, donde los resultados no están

vinculados específicamente a los resultados estratégicos. Los equipos de previsión dentro de las organizaciones a menudo carecen de capacitación formal en cómo construir modelos cuantitativos o cómo calcular la trayectoria y el impulso de las tendencias. También carecen de la rendición de cuentas directa sobre las ganancias y pérdidas (P&L) que los directores de negocios suelen tener. Hoy en día, la previsión debe hacer más que cambiar las perspectivas de los líderes de una empresa. Debe impulsar los resultados comerciales.

La prospectiva, al igual que otras disciplinas empresariales, es tanto un arte como una ciencia. Sin embargo, sin una metodología estándar y un conjunto de herramientas, se vuelve ambigua o incluso inexplicable para quienes no son profesionales. Incluso entre los profesionales, existe poco consenso sobre qué es exactamente una "tendencia" y en qué se diferencia de una "señal fuerte", una "macrotendencia" o una "fuerza". Algunos se autodenominan "futuristas", mientras que otros detestan ese término, y otros utilizan descriptores diferentes como "perspectivas" o "pronosticador" para describir su trabajo. ("Estrategia" puede sonar genérico, pero al menos es solo una palabra). La prospectiva también desempeña diferentes funciones según el sector. Los equipos de prospectiva en las empresas de bienes de consumo envasados (CPG) se centran en las tendencias emergentes de consumo para las estrategias de producto a corto plazo, mientras que en el sector de los seguros, el enfoque se centra en los riesgos a largo plazo para la rentabilidad futura y las respuestas de la línea de productos.

En segundo lugar, el rendimiento de los equipos de prospectiva corporativa se ve perjudicado por la falta de rigor metodológico y una excesiva dependencia de entrevistas con expertos en la materia, encuestas internas y fuentes secundarias. Una queja frecuente que escucho de los ejecutivos es que el resultado del

trabajo de un equipo de prospectiva —generalmente informes de tendencias y escenarios— no logra el impacto esperado debido a la investigación deficiente, la falta de modelos cuantitativos y una excesiva dependencia de unas pocas opiniones de expertos.

Recuerdo una reunión que tuve con el director ejecutivo y el director financiero de una empresa de telecomunicaciones, quienes recibieron recomendaciones de fusiones y adquisiciones derivadas del informe de tendencias de un equipo interno de previsión. Para los líderes de la empresa (y, francamente, para mí también), las recomendaciones eran demasiado generales, obvias y obsoletas. El equipo había trabajado durante meses para ofrecer nuevas perspectivas a la dirección, ¿y qué pasó? No existía una metodología. En su lugar, recopilaron investigaciones de terceros y entrevistaron a sus expertos habituales.

La prospectiva contemporánea se ve afectada por la estandarización de los informes de tendencias y escenarios, lo que genera sesgos y la pérdida de oportunidades. Un enfoque popular consiste en priorizar dos o tres temas de interés para el equipo directivo y redactar iteraciones de escenarios tras talleres y debates individuales o grupales. El objetivo es la convergencia en las ideas principales, lo que suele generar sesgos de confirmación en lugar de nuevas perspectivas.

Una tercera razón por la que la previsión no logra impacto en las empresas es sencilla: las personas no están dispuestas a decir que hacen predicciones. Decirle a un director ejecutivo que el escenario es un "pronóstico, no una predicción" socava su relevancia percibida para la estrategia empresarial y genera confusión entre las partes interesadas a las que pretende informar y persuadir. En definitiva, un escenario es una forma de predicción: un avance profundo y documentado de cómo podría evolucionar el mundo. Los detalles de una predicción pueden

cambiar, y cambiarán, de vez en cuando, porque el mundo no es estático. El objetivo no es acertar o equivocarse, sino perfeccionar las acciones estratégicas que deberían impulsar a la empresa hacia adelante, incluso cuando no se puede controlar cada variable.

Cómo poner en práctica la previsión estratégica en su organización

Reunir la estrategia y la previsión permite evaluar futuros potenciales, gestionar los pivotes estratégicos necesarios para afrontarlos y, fundamentalmente, medir la eficacia de dichas iniciativas. Esta tríada —evaluación, gestión y medición— es la columna vertebral de una previsión estratégica eficaz y lo que aúna lo mejor de ambas. La previsión estratégica es inherentemente interdisciplinaria, no multidisciplinaria. Esto significa que el líder o el equipo no deben estar aislados.

La previsión estratégica debe tener un alcance interfuncional, y el mandato del equipo debe ser interactuar con múltiples segmentos de la organización y brindarles servicios y soporte. Por ello, la previsión estratégica debe tener una visión horizontal, trabajando con diferentes unidades como marketing, finanzas, operaciones y desarrollo de productos, para garantizar que la empresa, en conjunto, sepa dónde actuar, cómo obtener resultados y, fundamentalmente, esté preparada para adaptarse a entornos empresariales inciertos. Los nuevos equipos de previsión estratégica, con la participación de las unidades de negocio, deben alinearse con una metodología repetible que genere información práctica, una estrategia competitiva y una ejecución estratégica que permita alcanzar las metas y objetivos empresariales establecidos por la dirección.

Mi enfoque de previsión estratégica, que utilizamos en el Future Today Institute y del que soy profesor en la Escuela de Negocios

Stern de la Universidad de Nueva York, se basa en investigación profunda y modelos rigurosos, teoría de juegos y estrategia, y narrativa. A continuación, un resumen de nuestro proceso de 10 pasos:

1. **Detección de señales:** combine investigación primaria, conocimientos de expertos y reconocimiento de patrones impulsado por IA para detectar señales tempranas de cambio, evitando el escaneo del horizonte tradicional para lograr un enfoque continuo y rico en datos.
2. **Identificación de tendencias:** medir las tendencias utilizando el impulso, la trayectoria y el potencial disruptivo, asignando puntajes basados en datos cuantitativos, como la actividad del mercado y los cambios regulatorios.
3. **Temas macro:** identificar temas generales priorizando tendencias con un impacto significativo basado en datos, lo que conduce a diálogos estratégicos con el liderazgo.
4. **Incertidumbres:** Aborde lo impredecible categorizándolas y priorizándolas para abarcar un amplio espectro estratégico. Utilice STREEEP + W: factores sociales, tecnológicos, regulatorios, ambientales, económicos, éticos, políticos y comodines.
5. **Desarrollar hipótesis sobre el futuro:** generar hipótesis amplias combinando tendencias e incertidumbres, utilizando herramientas como matrices 2x2 y simulaciones de Monte Carlo, una poderosa técnica estadística automatizada que utiliza variables para modelar una gama de resultados posibles, para minimizar el sesgo.

6. **Escenarios** : Los escenarios deben diseñarse específicamente para el ejecutivo, gerente o equipo que los utiliza para tomar decisiones, y siempre deben estar respaldados por investigaciones. En nuestro trabajo, no utilizamos una plantilla estándar, ya que la cultura de cada organización es muy diferente.
7. **Puente a la estrategia**: utilice escenarios para realizar un análisis FODA, cuestionando suposiciones y probando la adaptabilidad de la organización a las condiciones futuras.
8. **Estrategia**: utilizar la planificación estratégica tradicional para alinear a las partes interesadas y obtener la aceptación ejecutiva, centrándose en decisiones clave como el desarrollo de productos y las fusiones y adquisiciones.
9. **Ejecución de la estrategia**: alinear los roles organizacionales con los objetivos estratégicos, establecer nuevas métricas de desempeño y ejecutar tácticas operativas.
10. **Medir y recalibrar**: los equipos deben instituir una forma de monitorear continuamente el progreso y poder realizar ajustes ágiles a las tácticas en respuesta a la retroalimentación del mercado en tiempo real y a los panoramas comerciales en evolución.

Si bien el proceso general es lineal, este trabajo no tiene fin. Los equipos deben mantener un ciclo de previsión estratégica mediante la detección continua de señales, la identificación de tendencias y el desarrollo de información práctica. Nuestro enfoque es único y específico, pero eficaz. Si bien cada equipo de previsión estratégica debe adoptar y formalizar su propio método

repetible, este debe estar absolutamente anclado en la investigación, el modelado, la narrativa y la estrategia.

La previsión estratégica en la práctica

La previsión estratégica puede posicionar a cualquier empresa para sobrevivir y prosperar en medio de la incertidumbre. Así es como esto podría funcionar para un banco que enfrenta la incertidumbre de la IA: Las tendencias emergentes apuntan a un futuro donde los electrodomésticos inteligentes se convertirán en la norma, junto con innovadores mercados descentralizados para la potencia informática. Estos mercados, que aprovechan los protocolos peer to peer, permiten a los usuarios conectarse y pagarse entre sí por compartir sus recursos no utilizados. Nuestra demanda de recursos informáticos continúa disparándose, lo que ejerce presión sobre los proveedores. Un escenario plausible: los hogares generan potencia informática para quienes la necesitan y ganan dinero con sus televisores inteligentes, lavadoras y dispositivos móviles mientras no se utilizan. Los bancos podrían convertirse en un intermediario de confianza, facilitando tanto la red peer to peer segura como los pagos entre las partes, cobrando una tarifa nominal. Esta es una nueva oportunidad para que los bancos jueguen y ganen al replantear la IA como infraestructura.

Netflix pasó del alquiler de DVD a los servicios de streaming, anticipándose al cambio en los hábitos de consumo hacia el consumo de contenido en línea, una decisión que ha consolidado su dominio del mercado. Schibsted, una cartera de marcas digitales de consumo con sede en Oslo y empresa a la que asesoramos, utilizó la previsión estratégica para anticipar cómo internet podría desestabilizar su negocio publicitario y aprovechó esa información para crear su propio negocio de publicidad digital, adelantándose a su tiempo. Hoy, Schibsted es una de las empresas de medios más exitosas y respetadas del mundo.

Hemos asesorado a ejecutivos de seguros para desarrollar una estrategia a largo plazo de suscripción, y a directores ejecutivos de bancos de inversión para guiar sus fusiones y adquisiciones en áreas complejas como la IA . Hemos utilizado nuestra metodología de previsión estratégica para ayudar a las empresas de bienes de consumo envasados (CPG) a determinar qué productos crear, a las empresas hoteleras a determinar en qué infraestructura digital invertir y a las farmacéuticas a priorizar las terapias que desarrollarán próximamente. Cada uno de estos ejemplos subraya cómo la previsión estratégica, correctamente aplicada, puede generar una ventaja competitiva y una protección contra las inevitables fuerzas disruptivas en el futuro.

Vivimos en un mundo mucho más complejo de lo que los estrategas corporativos y futuristas jamás imaginaron. Líderes, olvídense de sus bolas de cristal y tableros de ajedrez. La previsión estratégica es eficaz, está a su alcance y les ayudará a navegar las próximas olas de disrupción y transformación.



Amy Webb es futuróloga cuantitativa, directora ejecutiva del Future Today Institute y profesora de prospectiva estratégica en la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York. Es autora de "Las señales hablan: por qué la periferia de hoy es la corriente dominante del mañana", "Los nueve grandes: cómo los titanes tecnológicos y sus máquinas pensantes podrían distorsionar la humanidad" y "La máquina Génesis: nuestra búsqueda para reescribir la vida en la era de la biología sintética".



Leer más sobre **Estrategia** o temas relacionados **Estrategia corporativa** , **Análisis y ciencia de datos** , **Innovación** , **Experimentación** , **Gestión del cambio** , **Planificación estratégica** , **Toma de decisiones organizacionales** e **IA y aprendizaje automático**