Supuestos estratégicos: el elemento esencial (y ausente) de la planificación

Mark Hollingworth
Presidente de 5i Strategic Affairs y director de programa del Executive Institute de Desautels Faculty of Management de la McGill University.

Los supuestos estratégicos representan los valores, las creencias y las visiones que comparte el equipo de dirección. Determinan todas las acciones y proyectos que se desarrollen posteriormente y, en definitiva, de ellos depende el éxito del negocio.

Los grupos de interés suelen aprobar un plan estratégico sin analizar los supuestos estratégicos, que constituyen la base sobre la que se ha desarrollado dicho plan. ¿Le resulta familiar? La idea es similar a cuando se dice "El valor de este derivado, al que llamamos obligación de deuda garantizada, se basa en el valor de los títulos subyacentes" —que hemos estudiado, pero no muy detenidamente—. Existe un peligro inherente a dicha práctica. De hecho, los stakeholders deben empezar a examinar los supuestos estratégicos subyacentes tras el plan que se les pide que aprueben.

En el campo de la estrategia, es necesario tener en cuenta que durante la preparación de los planes estratégicos se establecen supuestos. Además, es necesario considerar que la transparencia y los debates que rodean a estas asunciones son elementos clave y responsabilidad de los creadores de la estrategia.

Al hacerlo, los profesionales, ya se trate de consejeros delegados, consultores, directores generales de estrategia o integrantes del departamento de gestión estratégica, se verán obligados a elevar sus propios estándares de rendimiento y el rigor del proceso estratégico hasta un nivel comparable al que se ejerce en los campos de la ciencia, la economía y las finanzas, donde la publicación y el debate de supuestos constituyen la norma. Esto allanará el camino para que los creadores de la estrategia obtengan una mayor credibilidad y tengan más voz en los equipos de dirección. Finalmente, les ofrecerá la oportunidad de aumentar sus contribuciones para establecer la dirección que hay que seguir y prever el rendimiento futuro de la organización.

Con demasiada frecuencia, los accionistas, los profesionales y otros grupos de interés importantes invierten, de manera innecesaria, tiempo, dinero y energía en apoyar la visión y el plan estratégico de una organización, sin reconocer que la visión y el plan están condicionados a fallar desde el día de su concepción.

Este artículo plantea que la identificación y el análisis exhaustivo de los supuestos estratégicos de una organización deben pasar a formar parte integrante del proceso de planificación estratégica y que la presentación de dichos supuestos estratégicos subyacentes debería convertirse en una parte implícita y requerida de cualquier plan estratégico.
Razón fundamental de la preparación de un conjunto de supuestos estratégicos

Los analistas financieros que examinan un conjunto de previsiones insisten en ver un conjunto completo y detallado de supuestos financieros. Estos representan la materia prima —las opiniones, las creencias y, muy a menudo, las esperanzas del equipo de dirección— en la que se basan las previsiones. Suelen examinarse muy detenidamente, especialmente, porque los pronósticos financieros son tan válidos como las asunciones en las que se basan. Si éstos últimos se consideran irrealistas, o de algún modo cuestionables, los pronósticos también lo serán. Los analistas entienden, asimismo, que aunque las previsiones financieras pueden manipularse, esto no es posible con supuestos financieros claramente presentados.

Los stakeholders no sólo exigen ver supuestos en el campo de las finanzas. En casi todas las demás áreas, ya se trate de marketing y ventas, o, incluso, de la ingeniería, la ciencia y la economía, las hipótesis utilizadas para predecir el futuro son el primer elemento que debe ser cuestionado y sometido a examen.

La realidad es que las asunciones estratégicas constituyen una base idéntica y subyacente para el plan estratégico. Sostienen todo lo que éste contiene —y, por tanto, reflejan la visión, el mapa estratégico, los objetivos de rendimiento y la cartera de proyectos consiguientes—. El problema está en que, en el campo de la planificación estratégica, los supuestos casi nunca se documentan o presentan con claridad. Como consecuencia, rara vez se examinan o se cuestionan debidamente.

Por lo general, esto no se debe a la duplicidad de la dirección, aunque, en algunos casos, no se puede descartar tal posibilidad. Después de todo, resulta más fácil defender un conjunto de previsiones financieras cuando se anexan supuestos financieros; ésta es la razón principal por la que los analistas financieros insisten en recibirlos. Además, resulta más sencillo defender una estrategia, un modelo de negocio, una propuesta de valor o una red de cadena de valor cuando los interlocutores no conocen los supuestos subyacentes.

Uno de los motivos principales de la ausencia de esta información tan importante consiste en que, a menudo, la alta dirección no reconoce la existencia de dichas asunciones. Creen sinceramente que, en el futuro, los mercados, la competencia, los clientes o las necesidades evolucionarán exactamente como está previsto. El “pensamiento de grupo” resultante —válido y bien fundamentado o no— no se considera, por tanto, como un conjunto de supuestos. ¡Se considera como un hecho, el supuesto más peligroso de todos!

Dada la tendencia actual hacia una mayor transparencia, control más estricto, mayor responsabilidad de los miembros del consejo de administración y, aún más importante, el alto grado de incertidumbre respecto a lo que acontecerá mañana, el próximo trimestre o el próximo año, la comunidad empresarial requiere un nuevo paradigma para preparar un plan estratégico y certificarlo. Es bastante obvio que ha llegado el momento de reconocer que el contenido del plan estratégico de cualquier organización está inconcluso, a menos que incluya un conjunto completo de supuestos estratégicos.

Preparación de un conjunto de supuestos estratégicos

El contenido del plan de negocio de una organización refleja, normalmente, las difíciles decisiones de la dirección durante el proceso de planificación estratégica. La identificación de las cuestiones clave y su debate no se orientan a generar respuestas correctas o incorrectas, sino que representan las decisiones y los puntos de vista compartidos acerca de lo que el equipo cree que sucederá. Agrupados, forman un conjunto de entre doce a quince supuestos estratégicos sobre los que la dirección se propone construir su plan estratégico y de negocio.

Debido a que cada mercado y organización son únicos, no existe un conjunto universal de preguntas estratégicas que deban plantearse al desarrollar un plan de negocio. De hecho, uno de los principales desafíos de la planificación estratégica consiste en la identificación de las preguntas más importantes que una organización debe hacerse. Del mismo modo, tampoco existe un conjunto universal de asunciones que deba generarse y cubrirse de manera absoluta en los planes estratégicos de todas las organizaciones.
Sin embargo, existen áreas genéricas en las que, por lo general, deben establecerse supuestos estratégicos y los grupos de interés deberían esperar, de un modo realista, que la dirección los diera a conocer (véase el cuadro 1).

La categoría “trasfondo de evidencia compartida” hace explícitos los supuestos estratégicos existentes o creencias compartidas, a menudo ocultos, que surgen de las conversaciones y los debates que se producen durante el proceso de planificación estratégica.

Las creencias compartidas sobre la identidad de la empresa y las que versan sobre cómo debe operar para tener éxito suelen considerarse como obvias por parte de los participantes y rara vez se cuestionan, a menos que sean captadas en tiempo real –con frecuencia por parte de un consultor, un mediador o un participante externo– durante las sesiones de planificación estratégica (véase el cuadro 2).

Este tipo de supuestos posee mucha fuerza y puede constituir una fuente de buenas prácticas, conocimiento histórico, normas de cultura organizativa positiva o, por el contrario, barreras al cambio. Puede representar la rigidez estratégica y organizativa, y puede garantizar la repetición de errores del pasado. Como sucede con todos los supuestos estratégicos, esta categoría no es, por definición, positiva o negativa. Sin embargo, es crucial que se identifiquen y se reconozcan simplemente como supuestos, no como hechos. También deberían hacerse explícitos y ser cuestionados, y sólo deberían conservarse en el caso de que sigan siendo válidos en el contexto futuro del mercado y no como vestigios del pasado.

### Áreas genéricas y posibles preguntas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Áreas genéricas</th>
<th>Posibles preguntas estratégicas: ¿sobre qué trata el supuesto estratégico?</th>
</tr>
</thead>
</table>
| 1) Fuerzas del macroentorno | ¿Posible aparición de una nueva tecnología dominante?  
¿Cuándo aparecerá la nueva tecnología de la competencia en el mercado? |
| Por ejemplo, fuerzas tecnológicas. |  
Por ejemplo, fuerzas sociodemográficas.  
¿Cómo afectará el movimiento ecologista al sector?  
¿Cuál será la composición de la población activa dentro de cinco años? |
| 2) Mercados | ¿Aparecerán productos sustitutos?  
¿Se producirá la entrada de competidores chinos o irídios en nuestros mercados?  
¿En qué se basa la competencia? |
| Por ejemplo, sustitutos.  
Por ejemplo, posibles competidores.  
Por ejemplo, rivalidad de mercado. |  
3) Clientes | ¿Cómo podría cambiar el canal de compra de los consumidores?  
¿Qué importancia tiene la política de marcas en la decisión de compra? |
| 4) Stakeholders | ¿Cómo pueden cambiar las exigencias de los stakeholders clave con el tiempo? |
| 5) Gestión financiera | ¿Cuáles son el coste y la disponibilidad de nuevos fondos?  
¿Existe una orientación a la cuota de mercado o a los márgenes? |
| 6) Procesos internos | ¿Cómo cambiarán los procesos internos en el futuro? |
| 7) Gestión de activos | ¿Subcontratación? ¿Socios de cadena de suministro necesarios?  
¿Cuál es el papel de la política de marcas?  
¿Cuál es la situación geográfica de las nuevas instalaciones? |
| 8) Población activa | ¿Qué nuevas habilidades pueden ser necesarias?  
¿Disponibilidad de un conjunto adecuado de mano de obra especializada? |
| 9) Trasfondo de evidencia compartida | ¿Quiénes somos? ¿Cómo operamos? |
Cuadro 2

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ejemplos de creencias compartidas y sus consecuencias</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Supuestos estratégicos del “trasfondo de evidencia compartida”</td>
</tr>
<tr>
<td>“Los mejores del sector siempre fabrican en las instalaciones de la empresa, por tanto, nosotros fabricamos en las instalaciones de la empresa”</td>
</tr>
<tr>
<td>“Los clientes quieren un contacto directo con nosotros”</td>
</tr>
<tr>
<td>“Sólo adquirimos empresas con activos tangibles”</td>
</tr>
<tr>
<td>“No colaboramos en proyectos de I+D”</td>
</tr>
<tr>
<td>“Sólo contratamos a personas con formación en ingeniería”</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Un ejemplo: la importancia de un único supuesto estratégico

Consideremos un ejemplo simple para examinar la función de un único supuesto estratégico clave: el de la futura estructura de un sector.

Imagineamos que nos planteamos invertir en una acería relativamente pequeña, denominada “X”. Existen diferencias importantes en los supuestos estratégicos que el equipo de dirección de X puede establecer sobre el futuro desarrollo del sector global del acero. El plan de negocio de la empresa se desarrollará sobre la asunción estratégica de varios supuestos:

1. El mercado del acero estará dominado por unos pocos operadores y todos los demás competidores buscarán una asociación o evitarán la competencia directa?
2. ¿Se producirá una consolidación regional, con operadores clave (diferentes) que dominarán los mercados de Asia, Europa y América?
3. Las acerías del futuro, con elevados márgenes, se dedicarán al acero especializado para uno o más sectores concretos —es decir, la automoción, la aeronáutica o la medicina, entre otros—, dando cabida, por tanto, a participantes de nicho?
4. En el sector del acero, ¿hay futuro para los participantes pequeños y la empresa debe reposicionarse como proveedora de materiales, es decir, como proveedora de compuestos, plásticos o caucho, así como acero, y no ser exclusivamente proveedora de productos de acero?
5. Todo el comercio de productos de acero ¿se realizará pronto a través de un sitio web global?

El contenido de un plan estratégico y, por consiguiente, el futuro éxito de la empresa, dependerán en gran medida de cuáles de éstos —o quizá de otros doce— supuestos estratégicos se establezcan.

Lakshmi Mittal, presidente de Arcelor Mittal Steel, estableció muy claramente su supuesto estratégico personal con respecto a la futura estructura del sector del acero en la cita siguiente: “Creo firmemente que, en el sector del acero, la escala es un ingrediente crucial en la búsqueda de valor. Arcelor Mittal será tres veces más grande que su competidor más próximo. El sector del
acero se está consolidando y ha repetido en varias ocasiones que, hacia 2015, prevé que cada una de las dos o tres empresas globales más grandes produzca de 150 a 200 millones de toneladas de acero al año. Comparémoslo con los 116 millones de toneladas que Arcelor Mittal produce en la actualidad” (Wall Street Journal).

La estrategia corporativa de la empresa, las actividades de fusión y adquisición, la distribución global y las estrategias de marketing se basan, todas ellas, en este supuesto estratégico fundamental.

Como posibles inversores potenciales en la acería “X”, es necesario que sepamos si el consejero delegado está de acuerdo o en desacuerdo con el supuesto estratégico de Mittal y por qué. También es necesario conocer qué otras asunciones estratégicas se están planteando. Si contamos con una información completa, podríamos llevar a cabo una selección inicial acertada y exhaustiva de la solicitud de fondos de la empresa, antes de invertir más tiempo y energía en el estudio del contenido del plan de negocio.

Otros ejemplos de supuestos estratégicos convincentes

- En 2002, cuando un dólar canadiense tenía un valor de aproximadamente 0,65 dólares estadounidenses, un supuesto estratégico compartido por casi todos los fabricantes canadienses consistía en que la paridad entre el dólar canadiense y el estadounidense era, sencillamente, inconcebible. En 2008, ¿cómo han cambiado sus creencias? ¿Cuál es el supuesto estratégico con respecto a los tipos de cambio previstos para 2013? Se trata de una asunción crucial que constituirá la base de la estrategia de producción para los próximos cinco años.

- Una empresa hidroeléctrica asiática construyó numerosas instalaciones basándose en dos supuestos estratégicos: que siempre habría agua del deshielo de los glaciares y que se podía predecir una estación de monzones anual. Estos planteamientos estratégicos han dejado de ser válidos.

- Uno de los principales supuestos estratégicos de Jack Welch cuando lideraba General Electric consistía en que la empresa no podía competir en los mercados de productos indiferenciados. Por tanto, mientras ocupó el cargo de consejero delegado, dirigió General Electric hacia la diferenciación de producto y los servicios con valor añadido. Este supuesto estratégico de “trasfondo de evidencia compartida” fijó la dirección estratégica de esta empresa durante muchos años.

- ¿Cuál es el supuesto estratégico de un comerciante de vinos con respecto al envasado? ¿Prevalecerán las botellas? ¿El movimiento ecologista será testigo de una penetración considerable del envasado en Tetrapak en el mercado? La inversión en cadenas de fabricación dependerá de este supuesto. Sobre la base de estas asunciones, ¿la empresa se verá a sí misma como “envasadora de líquidos” o como “envasadora exclusiva de vinos”?

- ¿Cuáles son los supuestos estratégicos que establece una universidad? ¿Se trata de una universidad orientada a la investigación? ¿Sirve al mercado global o se centra en las necesidades de la población local? ¿Considera que la enseñanza virtual es el método del futuro o cree que los estudiantes siempre preferirán “ir a clase”? El tipo de profesores contratados, los cursos ofertados y los mecanismos docentes dependerán, todos ellos, de las respuestas a estas preguntas.

- El alcalde de una ciudad situada en las proximidades de un importante núcleo urbano, ¿considera que su ciudad es una comunidad dormitorio o un posible rival que crece con rapidez y que debería intentar atraer a nuevas industrias para que se establecieran dentro de sus límites?

Los supuestos estratégicos que adopten los individuos, los equipos, las organizaciones y las naciones determinarán sus planes de futuro y todas las actuaciones, proyectos y programas consiguientes.

- ¿El supuesto estratégico de un país se basa en la hipótesis de que el crecimiento económico (PNB) es de suma importancia, o se adhiere a la teoría de la felicidad nacional bruta (FNB)?

Los supuestos estratégicos que adopten los individuos, los equipos, las organizaciones y las naciones de los casos anteriores determinarán sus planes de futuro y todas las actuaciones, proyectos y programas consiguientes. Nosotros, como grupo de interés en cualquier otro de ellos, deberíamos poder identificar los supuestos estratégicos existentes sin vernos obligados a leer un plan estratégico entre líneas. Deberían estar clara y es-
pléndidamente presentados con el propósito de que fueran visibles para todos, ya que estas asunciones estratégicas muestran nuestra forma de ver el mundo, cómo nos vemos a nosotros y quiénes somos en realidad.

Divulgación de los supuestos estratégicos: el punto de inflexión

Es improbable que todos los consejeros delegados decidan de repente y voluntariamente publicar sus supuestos estratégicos para someterlos a evaluación. La divulgación sólo se producirá cuando algunos stakeholders importantes exijan su inclusión como resultados del proceso de planificación estratégica y como puntos independientes en el índice de contenidos del plan.

1. Su inclusión facilita el análisis del plan de negocio de cualquier organización por parte de una institución financiera, un inversor en capital de riesgo o un business angel. El riesgo de realizar una mala inversión se reducirá si los inversores comprenden y comparten los supuestos estratégicos del equipo de dirección de la empresa.

2. Las diferencias en los puntos de vista con respecto a las asunciones estratégicas constituyen la causa de muchos de los conflictos que surgen entre los inversores y la dirección de la empresa –y dentro del equipo de dirección–. Los supuestos estratégicos representan los valores, las creencias y las visiones que comparte el equipo de dirección, que se verá obligado, bajo la exigencia de que se incluyan en un plan estratégico, a mantener las difíciles conversaciones internas necesarias que les permitirán descubrir, cuestionar y captar esa visión compartida.

3. El hecho de saber que debe finalizar el proceso de planificación estratégica con un conjunto completo y compartido de supuestos obliga a la dirección a utilizar un proceso de planificación mucho más riguroso.

4. A la mayoría de las personas le resulta muy difícil defender cara a cara unos supuestos estratégicos sin fundamento o en los que no creen o no comparten.

5. El desarrollo y el debate de los supuestos estratégicos con grupos de profesionales es un modo excelente de obtener su apoyo y compromiso con la organización. La obligación de declarar y justificar las asunciones sobre las que se construye un plan implica que al consejero delegado le resultará difícil imponer su punto de vista. Con unos niveles más elevados de apoyo de toda la plantilla, existen más probabilidades de que el plan estratégico llegue a implementarse.

6. La presentación de los supuestos estratégicos para su debate y análisis rigurosos minimiza las probabilidades de que los inversores, los profesionales, la dirección y, en general, todos los stakeholders desperdicien tiempo, dinero y energía en el desarrollo de planes que cuentan con pocas posibilidades de generar los resultados prometidos.

Los supuestos estratégicos han estado ausentes durante demasiado tiempo del léxico de la planificación estratégica y ha llegado el momento de que ocupen el lugar que les corresponde.

«Supuestos estratégicos: el elemento esencial (y ausente) de la planificación». © Ivey Management Services. Este artículo ha sido publicado anteriormente con el título “Strategic assumptions: the essential (and missing) element of your strategic plan”. Referencia n.° 3411.