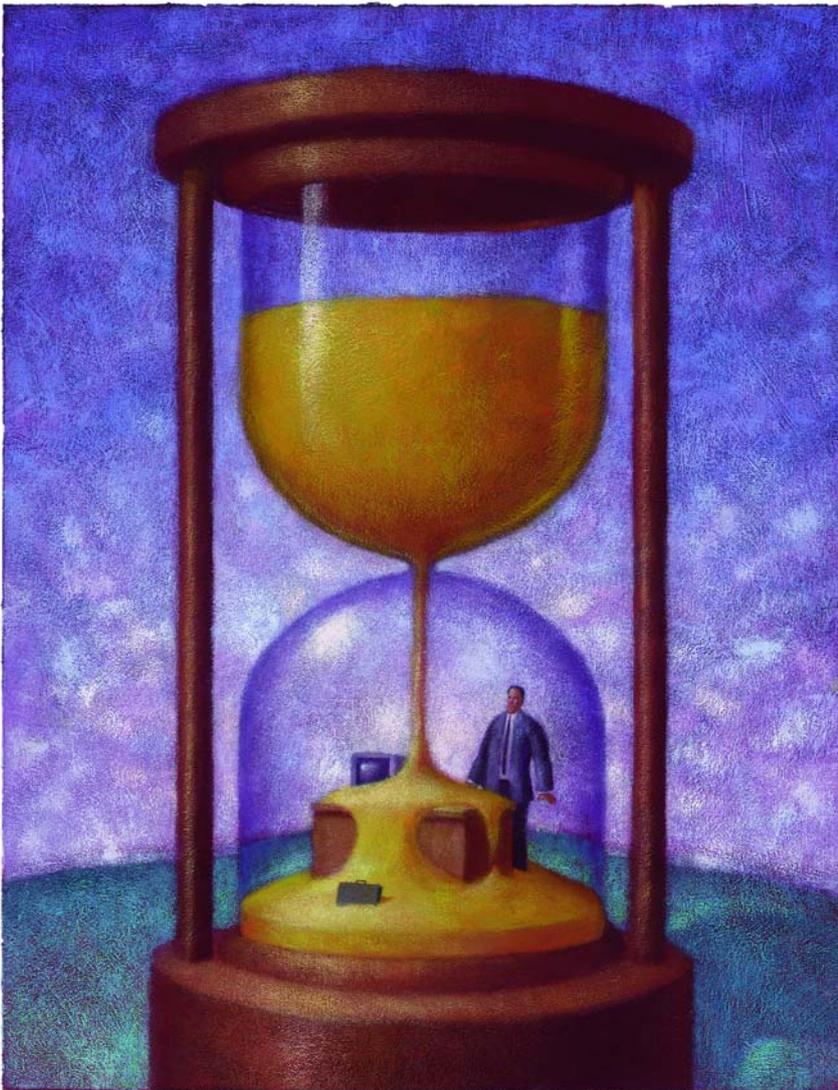


La historia sintética:

crear alternativas de pasado
para tomar decisiones de futuro



Adrian J. Slywotzky

Director de la consultoría de estrategia Oliver Wyman y autor de *The Profit Zone*.

Karl Weber

Colaborador de Adrian J. Slywotzky en diversas obras.

Cuando nos preparamos para tomar decisiones, tendemos a pensar que el futuro será tal como esperamos que sea, lo cual no siempre tiene por qué ser así. Es posible remediar este punto en blanco en nuestro pensamiento, pero para ello necesitamos cambiar la visión tanto del pasado como del futuro.

Las transiciones son, por naturaleza, inesperadas. Paradójicamente, han ocurrido con tanta frecuencia a lo largo de la historia (incluida la historia de los negocios) que ningún líder empresarial debería nunca sorprenderse completamente por encontrarse con una. Estar preparado para una transición y saber cómo transformarla de amenaza en crecimiento debería ser parte del arsenal estratégico de todo directivo, ya que la experiencia demuestra que vivirá para ver una.

Uno de los problemas que tenemos para comprender el riesgo de la transición es que, cuando miramos al pasado, vemos un camino histórico y aprendemos rápidamente a verlo como algo obvio e inevitable. De igual forma, cuando miramos hacia delante, vemos una historia futura. La llamamos nuestra “base de previsión”, el “caso más probable” o la “perspectiva”. Mientras que una parte de nuestra mente sabe que siempre hay incertidumbre acerca del futuro, otra parte se siente rápidamente cómoda asumiendo que el futuro que nosotros consideramos más probable es, de alguna forma, real e, incluso, inevitable. Esa suposición lleva a un vago y despreocupado no-pensar sobre el futuro. Para remediar este punto en blanco en nuestro pensamiento, necesitamos cambiar nuestra visión tanto del pasado como del futuro.

Cuando miramos al pasado, tenemos que ver un número de historias alternativas dominantes que pudieron haber ocurrido fácilmente: los griegos perdieron la batalla de Salamina ante los persas, lo que aseguró el dominio asiático sobre Europa Occidental; los soldados de la Unión perdieron la batalla de Gettysburg, el ejército de Lee tomó el control del estado de Pennsylvania y el Sur ganó su independencia; los diques de Nueva Orleans se expandieron y reforzaron antes de que el *Katrina* los golpeará.

O, en el mundo de los negocios: las leyes medievales europeas contra los intereses compuestos no fueron nunca revocadas; el modelo T fue inventado y comercializado por una empresa rusa; IBM decidió no meterse en el negocio de los ordenadores; Xerox comercializó con éxito el ratón y las interfaces gráficas; Apple puso el código de su sistema operativo a disposición de todo el mundo.

¿Qué habría ocurrido? ¿Cómo sería de diferente nuestro mundo hoy? ¿Qué fortunas no se habrían creado jamás? ¿Qué fortunas se habrían multiplicado más allá de lo imaginable?

A modo de comparación, pensemos en el ajedrez, el juego de estrategia por excelencia. A mitad de una

partida, un gran maestro como Garry Kasparov inspecciona el tablero y ve una docena de posibles historias sintéticas futuras en juego. Al identificar la historia futura que él desea hacer realidad, Kasparov trabaja en retrospectiva a través de ella para identificar el único y mejor movimiento que puede hacer justo ahora, aquél con las mejores opciones y probabilidades, y el primer paso en el particular camino que Kasparov desea crear.

Por supuesto, Kasparov debe hacer un movimiento –lo obligan las reglas del ajedrez–. En la vida real no estamos obligados a movernos. Podemos posponer nuestra decisión, dejar que pase el tiempo y que un poco más de la historia se transforme de sintética en real antes de decidir. Sin embargo, esperar es un narcótico: placentero, adictivo y, en definitiva, fatal.

Pasados alternativos, futuros posibles

Ver el mundo en términos de posibilidades múltiples (lo que Jorge Luis Borges llamó “el jardín de los senderos que se bifurcan”) es una forma distinta de ver la vida de una manera increíblemente humilde porque reconoce el rol vital del cambio en la historia que nos ha formado. Como veremos, puede ser sorprendentemente rentable, porque tener en cuenta muchos futuros alternativos es el primer paso hacia la elección de uno de ellos y hacia el trabajo para hacerlo real.

Cuando utilice la historia sintética para rastrear los pasados alternativos y futuros posibles de su empresa, es crucial que vea los hechos adecuadamente. ¿Cuáles

Estar preparado para una transición y saber cómo transformarla de amenaza en crecimiento debería ser parte del arsenal estratégico de todo directivo

eran las bifurcaciones reales en el camino? ¿Cuáles eran las opciones genuinas en ese momento? ¿Cuál era la respuesta más probable de los competidores? ¿Qué incertidumbres no resueltas podrían haber cambiado el escenario? ¿Qué indicadores se podrían haber seguido para revelar el momento de cambio?

Aplicar esta regla puede ser humillante, incluso doloroso. Cuando usted realmente trabaja en sumergirse en la realidad de una situación pasada –la información disponible en ese momento, las presiones de tiem-

po con las que trabajaban los líderes y, sobre todo, las presiones psicológicas, organizativas y sociales que afrontaban (“¿Qué pensará la gente?”)—, puede muy bien verse forzado a admitir que, en esas circunstancias, podría haber cometido exactamente los mismos errores que cometieron sus predecesores.

Sin embargo, eso es parte del valor de la historia sintética. Vivir esa clase de toma de decisiones bajo grandes presiones en retrospectiva es una forma de prepararnos para retos similares a los que nos enfrentaremos la semana próxima o dentro de un año. Aún podría dar un mal paso al ser forzado a decidir al vuelo, en tiempo real. No obstante, haber vivido un número de decisiones por medio de la reproducción de vídeo amplia que es la historia sintética aumenta sus posibilidades de tomar la decisión correcta en el juego real.

Netflix frente a Blockbuster

Los cambios tecnológicos no son el único tipo de riesgo que llama a la apuesta doble. (La apuesta doble es una variante a gran escala de una estrategia conocida de juegos como el *blackjack* y las carreras de caballos, en los que el jugador cubre sus apuestas al poner dinero en dos o más resultados, con lo que incrementa las probabilidades de una recompensa ganadora. O, como dijo el legendario jugador y entrenador de béisbol Yogi Berra, “cuando te encuentres una bifurcación en el camino, síguela”). A veces el riesgo implica una combinación de diseño de negocio y tecnología. Cuando un nuevo modelo de negocio emerge, la astuta doble

Cuando miramos al pasado, vemos un camino histórico y aprendemos rápidamente a verlo como algo obvio e inevitable; de igual forma, cuando miramos hacia delante, vemos una historia futura

apuesta puede ser necesaria para salvar su empresa. Es una lección que Blockbuster podría haber dominado —pero que aprendió sólo en el tiempo de historia sintética—.

Corre el año 1999. La fiebre de Internet ha infectado incontables empresas en casi todos los sectores. Algunos negocios, como la venta de libros y los servicios

financieros, ya experimentan los inicios de una revolución *on-line*. Otros, incluida la venta al por menor de comestibles, están presenciando intentos especulativos por crear nuevos modelos de negocio basados en Internet que serán, al menos por el momento, ilusorios —¿alguien más recuerda Webvan?—. Desafortunadamente, distinguir entre la revolución real y el destello en el fondo de la olla es mucho más fácil en retrospectiva que en tiempo real.

En el negocio del alquiler de vídeos, la empresa recién llegada es Netflix, que reta al gigante de la industria Blockbuster con un modelo de alquiler *on-line*. Netflix ofrece a los consumidores varias ventajas sobre Blockbuster: rapidez y facilidad de escoger los vídeos *on-line* (en contraste con buscar en las estanterías de una tienda local), acceso a una vasta colección que incluye decenas de miles de películas y otros programas (en contraste con la limitada selección disponible en cualquiera de los puntos de venta de Blockbuster), entrega a domicilio rápida y fiable, devolución por correo (en lugar de tener que ir y venir de la tienda para alquilar o devolver los vídeos) y, lo más importante, la libertad de quedarse con un vídeo durante un período de tiempo ilimitado (en contraste con el plazo de tres días que imponen los odiados recargos por retraso en la devolución de las tiendas de alquiler convencionales).

En el año 1999, Netflix posee poco más de 100.000 suscriptores e ingresos de apenas 5 millones de dólares (comparados con los 4.400 millones de Blockbuster). La dirección de Blockbuster asume una actitud de espera con respecto a Netflix. Es así hasta el año 2000. En ese año, Netflix da varios saltos de gigante para convertirse en un jugador serio en el negocio del alquiler de vídeos. La base de suscriptores casi se triplica, hasta los 292.000; los ingresos se multiplican por más de siete, hasta unos discretos 36 millones de dólares; y una favorable cobertura de prensa es la causa de que miles de clientes de Blockbuster se pasen a Netflix cada mes.

Los líderes de Blockbuster deciden no esperar más. En marzo de 2000 anuncian planes para lanzar su propio servicio de alquiler *on-line*, Blockbuster Online, diseñado siguiendo unas líneas muy similares a las de Netflix. Sin embargo, Blockbuster tiene ventajas importantes sobre su rival, que incluyen un mucho más amplio y mejor reconocimiento de marca, la mayor base de clientes existente en el sector, una red de más de cinco mil tiendas en Estados Unidos y relaciones po-

sitivas con los grandes estudios de cine, para los que Blockbuster ha sido durante mucho tiempo su mayor cliente.

Para maximizar el valor de su ventaja, Blockbuster planea una astuta integración de sus operaciones *on-line* y *off-line*, lo que brinda a los clientes la libertad de moverse entre ellas según su deseo. Un miembro *on-line* que desee devolver una película en la tienda local es libre de hacerlo –y, si ve un DVD en el estante de los estrenos mientras está en la tienda, también puede alquilarlo como parte de su suscripción *on-line*–. En cuanto a los recargos por retraso en la devolución, son agua pasada. “Francamente, odio ver que desaparecen –dice un directivo de Blockbuster–, pero al final nuestra corriente de ingresos será más saludable y más sostenible, ya que se construirá sobre una base de clientes más satisfechos”.

Con todo, es una propuesta muy atractiva y Blockbuster sigue el lanzamiento con una serie de pasos adicionales para ampliar sus ofertas de servicio al cliente y solidificar su posición como líder en Estados Unidos en alquiler de películas. En enero de 2002, comienza a ofrecer recomendaciones personalizadas sobre productos utilizando un *software* que brinda información a partir de la enorme base de datos de historiales de alquiler individual. En octubre de 2003, lanza un atractivo programa de tarjeta de fidelidad, que brinda a sus miembros descuentos en los productos y servicios Blockbuster, lo que hace aún más sólida su relación con su base de clientes.

Las acciones de Blockbuster cortan el impulso a Netflix. El crecimiento del número de suscriptores con el que contaba Netflix nunca se materializa. Por el contrario, Blockbuster experimenta un tremendo incremento en el número de miembros y, en 2004, sus ingresos por Internet suman más de 2.000 millones de dólares –aproximadamente la cuarta parte de la facturación total de la empresa–.

A principios del año siguiente, Netflix tira la toalla. El anuncio de que Blockbuster ha comprado las acciones de la una vez prometedor empresa merece poco más que unas líneas en las páginas de un periódico de negocios. En 2005 y 2006, otras historias acaparan la atención de los medios y del sector del entretenimiento, con titulares como “Blockbuster impulsa una amplia base de datos de alquiler de películas en un acuerdo de comercialización con estudios de Hollywood” y “Ya dominante en el negocio del alquiler, Block-

buster toma la delantera en el negocio de las descargas de nuevas películas”.

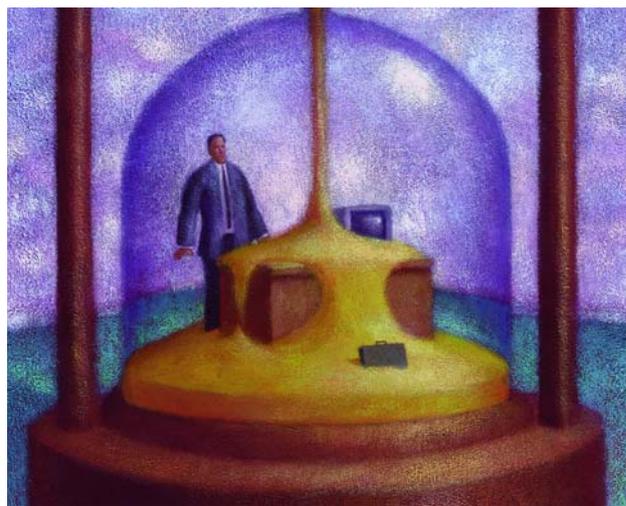
La historia real

Así es como podría haber sido. Desafortunadamente para Blockbuster, no fue así como ocurrió.

Mientras Netflix crecía a principios del segundo milenio, los directivos de Blockbuster se abstuvieron de apostar doble. Ellos, como muchos otros antes que

A veces el riesgo implica una combinación de diseño de negocio y tecnología; cuando un nuevo modelo de negocio emerge, la astuta doble apuesta puede ser necesaria para salvar su empresa

ellos, fallaron al no tomar en serio la amenaza de un nuevo y competitivo modelo de negocio. “El alquiler de vídeos es una decisión impulsiva –decían–. La mayoría de las personas no son aficionados al cine con una lista de películas que desean seleccionar *on-line*. Prefieren buscar en nuestros estantes y escoger una película para el fin de semana de esa forma”. Por supuesto, Blockbuster tampoco quería renunciar a esos fáciles y puramente rentables dólares de los recargos por retraso en la devolución. Y, cuando estalló la burbuja de Internet en 2001, aquello simplemente reforzó el senti-



miento de que el éxito de Netflix podría ser ilusorio. Tan tarde como en agosto de 2002, un portavoz de Blockbuster desdeñó la base de clientes de Netflix al llamarla “nicho de mercado”.

Mientras que Blockbuster se contenía, el número de suscriptores de Netflix continuaba creciendo: de

Si Blockbuster continúa respondiendo de manera perezosa a las nuevas amenazas tecnológicas, puede que no sobreviva a las próximas desviaciones que encuentre el sector

292.000 en 2000 a 456.000 en 2001 y después hasta casi 1,5 millones en 2003. Los ingresos crecieron sostenidamente y sobrepasaron los 250 millones de dólares en 2003. Era aún una cifra modesta comparada con los ingresos de casi 6.000 millones de dólares de Blockbuster, pero era lo suficientemente grande como para que Wall Street la tomara en serio. A principios de 2003, las acciones de Netflix superaron significativamente a las de Blockbuster.

No fue Blockbuster, sino Wal-Mart, la que lanzó el primer intento de robar el éxito a Netflix, al abrir su propio negocio de alquiler *on-line* en 2003. No fue hasta el siguiente mes de agosto –casi seis años después que Netflix y catorce meses después que Wal-Mart– cuando Blockbuster anunció sus planes de sumarse al mercado de alquiler *on-line*, acción que muchos analistas consideraron demasiado tardía.

A mediados de 2006, Netflix presumía de contar con 5,2 millones de suscriptores *on-line*, mientras que Blockbuster tenía 1,4 millones (los esfuerzos de Wal-Mart tuvieron poco resultado y el negocio fue cerrado en junio de 2005). En enero de 2005, Blockbuster había sido finalmente obligada por la presión de los clientes a eliminar los recargos por retraso en la devolución. Sin embargo, debido a la amplia ventaja que se le había permitido alcanzar a Netflix, esta acción tuvo relativamente poco impacto en la competencia entre las dos empresas, aparte de eliminar de las arcas de Block-

buster más de 400 millones de dólares de ingresos anuales.

A día de hoy, otras empresas –no Blockbuster– maniobran para situarse como los próximos líderes en la distribución de entretenimiento. AOL, Amazon y Apple ofrecen servicios de descarga de películas *on-line*, con Wal-Mart lista para seguirles los pasos. Apple se ha asociado con Disney con el fin de ofrecer películas para su dispositivo iPod (y, en unos meses, ver vídeos de Internet en la televisión del salón) y, en la primera semana disponible, con tan sólo 70 títulos para escoger, vendieron 125.000 películas. Netflix por sí sola asciende posiciones en la escala de valor con coproducciones y acuerdos de márketing para cine

independiente, incluida una asociación al 50% con Roadside Attractions para adquirir y estrenar en Sundance una película de amor.

Si Blockbuster continúa respondiendo de manera perezosa a las nuevas amenazas tecnológicas –en la historia real y no en la sintética–, puede que la empresa no sobreviva a las próximas desviaciones que encuentre el sector.

En último término, no importa demasiado si el riesgo proviene de una nueva tecnología o un cambio en el diseño del negocio que tenga poco que ver con la tecnología. La apuesta doble brinda la seguridad de proteger su negocio y abre una fuente potencial importante para nuevos crecimientos. 

«La historia sintética: crear alternativas de pasado para tomar decisiones de futuro». © The Conference Board. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *The Conference Board Review* con el título “Synthetic History”. Referencia n.º 3240.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20001 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial