



Moldeando el Futuro

Daniel Castejón - Rosaline Hester
(BMC Strategic Innovation - The Coca Cola Company)

Copyright:

Ponencia presentada en el 6to Congreso latinoamericano de investigadores de marketing y opinión, organizado por SAIMO, Junio 2016, Buenos Aires, Argentina.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación de cualquier naturaleza, o transmitido o puesto a disposición en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin la previa autorización por escrito de SAIMO Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión.

Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de SAIMO.

El autor garantiza:

- que ha obtenido el permiso de los clientes y / o de terceros para presentar y publicar la información contenida en el material que se ofrece a SAIMO;
- que el material ofrecido a SAIMO no infringe ningún derecho de terceros; y
- que el autor deberá defender SAIMO y mantener indemne de cualquier reclamación de terceros sobre la base de la publicación por SAIMO del material ofrecido.



SOCIEDAD ARGENTINA DE INVESTIGADORES DE MARKETING Y OPINIÓN

Franklin D. Roosevelt 2455 10ºD

(C1428BOK) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Tel/Fax: (54 11) 5236 2639

MODELANDO EL FUTURO (SHAPING THE FUTURE)

Un viaje no para perseguir, sino para crear, el futuro de nuestro negocio.

Por Daniel Castejón (BMC Strategic Innovation) y Rosaline Hester (The Coca-Cola Company)

Este documento los guiará a través de un proceso de cinco meses en el cual comenzamos por entender la evolución de 5 áreas claves del contexto latinoamericano hacia 2025: Tecnología, Demografía, Urbanismo, Canales Comerciales, Valores y Tendencias Sociales. A partir de esta comprensión profunda, consolidamos nuestro aprendizaje en cada área y formulamos lo que llamamos “factores de cambio” (change drivers). A partir de estos factores, pudimos analizar el impacto sobre nuestro negocio en algunas áreas estratégicas: marcas, innovación, canales, liderazgo y gerenciamiento corporativo. No obstante, como lo expresamos en el título de este documento, éste no era un estudio de tendencias más. Le otorgamos una importancia extraordinaria a las habilidades que necesitábamos desarrollar para impulsar estos cambios. La pregunta “¿Esto realmente va a suceder?” estuvo prácticamente prohibida durante este proceso. El mantra clave fue: “Si queremos que esto suceda, co-creemos para que así sea”.

Introducción

“Modelando el Futuro” no fue el nombre original de esta investigación. De hecho, su nombre era algo así como “América Latina 2025”. ¿Por qué lo cambiamos? Básicamente porque a lo largo de este proceso, cambiamos nuestro punto de partida. Al comienzo, nuestra pregunta principal era: ¿qué va a suceder en nuestra región hacia 2025? Pero luego de sumergirnos en el “mar de miles de cambios pronosticados” descubrimos que nos hundiríamos si permaneciáramos intentando predecir el futuro. Así que cambiamos la pregunta de “¿Qué va a suceder?” a “¿Como hago que suceda?” “¿Cómo modelo el futuro de mi negocio?”

Sabíamos que íbamos en la dirección equivocada si solo intentábamos predecir el futuro. La extraordinaria expansión del conocimiento humano en los últimos años y su creciente poder de interconexión hacen que hoy sea aún más difícil imaginar lo que viene.

En su reciente libro *Exponential Organizations* (Ismail, 2014) Salim Ismail resalta la dificultad que tienen las organizaciones en proyectar el futuro. Esta dificultad se traducirá en una reducción significativa en la expectativa de vida de estas organizaciones a lo largo de los próximos años.

Por otro lado, Ray Kurzweil, Director de Ingeniería de Google y fundador del Singularity University, en su libro *The Singularity Is Near* (Kurzweil, 2005) levanta la bandera de cuan cerca estamos del momento en que nuestro futuro será imprevisible.

Así que fijamos nuestras mentes en un objetivo claro: **modelar el futuro, y no intentar perseguirlo.**

Paradójicamente, para arribar al punto en el cual se puede modelar el futuro, necesitamos entender profundamente algunos cambios pronosticados de manera de saber cuáles van a ser las innovaciones, tendencias y tecnologías futuras que podríamos apalancar como compañía para alcanzar nuestro futuro deseado.

De esa manera, comenzamos un largo y complejo proceso que llevó casi medio año y que tendrá un impacto a largo plazo en las decisiones estratégicas de nuestro Cliente. He aquí una regla mnemotécnica a tener en cuenta mientras los guiamos a través de este viaje: 5x5x5x5. Comenzamos analizando 5 CAMPOS DE EXPLORACIÓN para predecir tendencias hacia 2025 (con foco en Argentina, Chile, Bolivia y Perú). Los aprendizajes de estos 5 campos de exploración fueron luego consolidados en 5 FACTORES DE CAMBIO. Estos Factores se tradujeron entonces

en implicancias para 5 TEMAS CLAVE DE NEGOCIO. De manera de abordar estas implicancias y llevarlos a un punto exitoso y deseado, creamos 5 HABILIDADES CLAVES a desarrollar dentro de la compañía para obtener la capacidad de modelar el futuro del negocio.

Estamos orgullosos de compartir este conocimiento con la comunidad de negocios porque creemos firmemente que el futuro necesita ser co-creado. Todas las industrias, instituciones, organizaciones, sectores privados y públicos, necesitan cooperar de manera de modelar un futuro que traiga más felicidad y bienestar a la población mundial. Así que, comencemos el viaje.

Una nota acerca del abordaje metodológico

Un objetivo de investigación tan ambicioso requería un abordaje diferente. No hubieron grandes novedades en las metodologías en sí (entrevistamos mayoritariamente expertos en cada campo y realizamos una lectura exhaustiva de fuentes secundarias de negocios y académicos) pero sí pusimos mucho foco en “la manera de trabajar” y diseñamos equipos especializados para abordar cada desafío, junto con una red de cooperación fuerte y real con nuestro Cliente.

Aquí una breve instantánea sobre como lo hicimos:

1) **Flujos de Trabajo de Co-creación:** tal lo mencionado en la introducción, comenzamos definiendo 5 Campos de Exploración para analizar su evolución hacia 2025. Estas fueron: Urbanismo, Demografía, Tecnología, Canales y Tendencias Socio-culturales. Lo primero que hicimos fue organizar flujos de trabajo para cada área, integrados por personas de BMC y de Coca-Cola que estuvieran personalmente interesados en ellos (sin importar su posición laboral). En estos flujos de trabajo, discutimos hipótesis, compartimos conocimiento y definimos algunas preguntas que queríamos responder con el proyecto.

2) **Grupos de Estudio:** Una vez que estuvieron alineados los objetivos de cada campo de exploración, designamos un equipo especializado para cada uno de ellos. Los grupos de estudio estaban compuestos por un especialista en cada tema quien realizaba las entrevistas con expertos regionales y globales, y la lectura principal de documentos y libros recientes, un director de tendencias y un asistente. Cada equipo de investigación trabajó por separado en el análisis de las principales tendencias en cada campo de exploración y produjo un documento final.

3) **Consolidación estratégica:** El director de cada grupo de estudio trabajó junto al Director General del Proyecto, un equipo de especialistas en tendencias y un equipo núcleo del Cliente para desarrollar los 5 Factores de Cambio y sus impactos en el negocio.

4) **Sesiones de Habilidades:** Sesiones estratégicas con el equipo Senior de Liderazgo del lado del Cliente para definir las habilidades claves a desarrollar de manera de liderar y modelar el futuro del negocio.

5) **Sesiones de Innovación:** Sesiones creativas con diferentes equipos del lado del Cliente para desarrollar innovación en áreas claves, basadas en los aprendizajes de este estudio.

6) **Sesiones de Socialización:** Sesiones de trabajo con equipos de áreas y países muy diferentes dentro del South Latin Business Unit de manera de permitir una real distribución y apropiación del conocimiento.

Vayamos al principio: Los 5 Campos de Exploración

En esta sección queremos compartir brevemente algunos de los aprendizajes que obtuvimos de cada Campo de Exploración:

- **Demografía:** Algunos de los hallazgos más relevantes en esta área incluyeron:
 - **Una región urbanizada:** Para 2025, 96% de los argentinos y 90% de los chilenos vivirán en ciudades. Incluso Bolivia y Perú, con un menor nivel de urbanización, alcanzarán 70% y 75% de población urbana para 2025. Para ese momento, Lima será la nueva megalópolis de la región.ⁱ
 - **Una región más vieja:** Una tasa de fertilidad más baja (promedio de 2 niños para 2025) sumado a una expectativa de vida más prolongada (77 años promedio para 2025) llevará a una población mayor – pero probablemente más activa y saludable. Argentina y Chile son los países más comprometidos y se espera que para cada adulto mayor, va a haber solo un joven menor de 15 años.ⁱⁱ
 - **Las mujeres continuarán ganando protagonismo:** Aunque nuestra región continúa enfrentando desafíos realmente grandes en términos de desigualdad de género, veremos a más mujeres en el mercado laboral (con grandes niveles de informalidad, especialmente en Bolivia y Perú). Chile será uno de los países que experimentará el mayor incremento

de mujeres trabajadoras (+9%)ⁱⁱⁱ. También veremos más mujeres a cargo de sus hogares (especialmente en Argentina y Chile)^{iv}

- **Más “solos en casa”:** Más hogares unipersonales (en Argentina llegarían a 20.4%).

- **Urbanismo:** Aquí algunos hallazgos interesantes que encontramos en el camino:

- **Menos necesidad de moverse y más maneras de moverse:** ¿Qué significa esto? Según los expertos, y debido a muchas razones (principalmente de tipo ecológico y económico), las ciudades en la región tenderán a ser más y más compactas. Esto significa que el centro de la ciudad crecerá en importancia y que veremos la aparición de nuevas “centralidades” dentro de las ciudades. Lo más probable es que nuestro barrio gane relevancia en nuestra vida y podremos satisfacer nuestras necesidades culturales, laborales, educativas y comerciales dentro de ella. Nos moveremos menos. Pero a la vez, experimentaremos el crecimiento de nuevas maneras de transporte más sustentables: más bicicletas (¡y quizás autos de alquiler que podamos tomar en la calle!), autos y omnibuses eléctricos, utilización de autos compartidos, cable carriles y la importancia creciente de “caminar”.

- **Nuevos hábitos ciudadanos:** La “contracción” de las ciudades llevará a casas más pequeñas. A medida que se achican las casas, crecerá la importancia de los espacios públicos para actividades culturales y de esparcimiento. Los ciudadanos demandarán espacios de calidad para disfrutar ¡y hasta para desarrollar áreas de trabajo en conjunto! También experimentaremos la recuperación de áreas abandonadas para proyectos culturales o sostenibles en un proceso conocido como “gentrification”. ¡Aprovecharemos al máximo cada espacio!

- **Nuevos espacios con menos espacio:** Los expertos anuncian más esfuerzos públicos y privados para resolver los problemas habitacionales y garantizar el acceso a viviendas de calidad. Es probable que hasta veamos la urbanización de villas miserias. La creciente población urbana también conducirá a más proyectos de vivienda. Pero a la vez, la contracción de las ciudades también traerá una ocupación más intensiva del espacio (casas más pequeñas y edificios más altos). ¡Los expertos hablan hasta de hogares subterráneos y edificios modulares!

- **Nuevas demandas de sustentabilidad:** La contaminación del aire no será la única alerta. Los ciudadanos están cada vez más preocupados por la contaminación sonora y visual. Las marcas deberán encontrar maneras de no saturar la vida urbana, sino de agregarle valor. También hay muchos proyectos verdes e interesantes creciendo en algunas áreas urbanas: agricultura urbana, jardines verticales y la recuperación de algunas zonas dilapidadas para proyectos sustentables.
- **Socio-cultural:** Encontramos que los cuatro países analizados en la región solían tener una matriz cultural muy polarizada y que hoy están virando a un paradigma más pragmática en tres ejes:
 - **Identidades: De la individualidad a la singularidad.** Desarrollar y diseñar tu propia singularidad se convierte en un nuevo deber. Las personas necesitan tomar diferentes elementos de la cultura para manejar su identidad. Singularidad significa una gran cantidad de indeterminación pero una gran conexión con nuestra esencia y sentimientos, una habilidad para aceptar y hasta elogiar contradicciones como nuevas posibilidades, y “hacer” y “ser un emprendedor” como una manera de dejar una marca personal y tangible de nuestra identidad singular.
 - **Derechos: De privados vs. públicos a “publivados”.** Ya no existen límites claros entre estos dos mundos. La esfera pública está aprendiendo, y seguirá aprendiendo, habilidades de la esfera privada y viceversa. En nuestra región hemos visto recientemente la aparición de liderazgos que toman conceptos clave del mundo corporativo (como la transparencia, la responsabilidad, la co-creación en equipo, innovación, creatividad...). Del otro lado, las compañías continúan aprendiendo de la esfera pública en términos de compromiso social y estrategias en tiempo real.
 - **Legitimidad: Nuevos liderazgos.** Vemos la aparición de claros valores que fijarán la agenda de los nuevos líderes y que tienden a relacionarse con un paradigma más pragmático que ideológico. Algunos de ellos son: la conciliación, la vulnerabilidad, la transparencia, la eficiencia y el tener un punto de vista propio pero sin perder “una narración” que le dé sentido y guíe la acción del líder.

- **Tecnología:** Por supuesto, éste fue uno de los campos de exploración más prolíficos, pero para no hundirnos en la ola tecnológica, hicimos lo siguiente:

- Exploramos cómo evolucionará la tecnología tomando en cuenta “7 lógicas”, que fueron: aparatos, comunicaciones, información, plataformas, producción, cuerpo humano y biociencias, y luego proyectamos qué podría suceder si comenzamos a “converger” esas líneas evolutivas. Arribamos a escenarios muy interesantes como el concepto de *pensamiento híbrido* (una idea no tan descabellada que se proyecta será real en pocos años: el neocortex de nuestro cerebro conectado a la *nube*, permitiéndonos adquirir nuevas habilidades, tener empatía virtual y comunicarnos a través del pensamiento). Para ser sinceros, al final de esta etapa teníamos más preguntas que respuestas: ¿Quiénes serán los ganadores y perdedores en este proceso? ¿Veremos la aparición de nuevas formas de desigualdad una vez que las personas comiencen a acceder a tecnologías de auto-optimización? ¿Cómo van a dialogar nuestros productos y beneficios con las tecnologías que permitirán la optimización del desempeño del cuerpo humano: ser más rápidos, más inteligentes, más sanos? ¿Habrán menos rituales y experiencias una vez que el *internet de las cosas* y la automatización de tareas estén instalados? El Consumidor ¿valorará las marcas que utilizan datos personales para personalizar sus ofertas o valorará aquellas que no lo hacen y respetan su privacidad? ¿Cómo podemos integrar una red de impresoras 3D en vez de luchar en su contra? ¿Existirán nuestros trabajos dentro de unos pocos años?

- De manera de “navegar” esta ola tecnológica, decidimos simplemente aplicarla a nuestro negocio. Así que diseñamos una matriz fácil de usar que incluía las cuatro P clásicas de marketing para predecir el impacto en cada una de lo que aprendimos sobre tecnología. Por ejemplo, analizamos los nuevos beneficios, experiencias de uso, ocasiones y canales que podrían aparecer gracias a estas nuevas posibilidades.

- **Canales:** Dado su importancia para nuestro Cliente, exploramos este campo tan profundamente como los otros, entrevistando especialistas clave de la región y leyendo las últimas publicaciones en la materia. Pero como terminamos combinándolo con los aprendizajes que obtuvimos de urbanismo y demografía, y al considerarlo una implicancia para el negocio, ahondaremos este tema en los próximos capítulos.

Los 5 Factores del Cambio

En los últimos párrafos, acabamos de compartir algunos puntos destacados de una investigación realmente larga y profunda. Al final de la exploración de los 5 campos, teníamos entre manos muchas innovaciones, tendencias, proyecciones y escenarios. Así que fue un verdadero desafío consolidar todo lo aprendido en “factores de cambio” relevantes y accionables. Finalmente lo logramos, y fueron, nuevamente, cinco:

- **Identidad:** De “quién soy” a “cómo me siento”. Nadie “es” y nadie “no es”. Todos SOMOS.

De lo que tengo a lo que hago. El antiguo paradigma castiga a quienes no tienen. El nuevo, a quienes no hacen. Y esto no aplica sólo a identidades personales, sino también a las corporativas.

- **Comunicación:** De una comunicación híper-simbolizada a una comunicación tangible que necesita de evidencia concreta, experiencias y consistencia entre los niveles simbólico, emocional y funcional. Las marcas B son un claro ejemplo de este movimiento: ya no alcanza con enunciar los valores corporativos ¡es preciso certificarlos oficialmente!^v

- **Lazos:** En todos los niveles de la vida, vemos un cambio desde los lazos más estables (más foco en defender, mantener y reproducir formulas exitosas) hacia lazos más dinámicos (más foco en renovar, optimizar). Un ejemplo claro de esto es Aerosmith (sí, Aerosmith), quienes entendieron que el lazo entre los aficionados y la música había cambiado y lanzaron su versión para Guitar Hero (un juego de PlayStation en el cual muchos músicos se negaron a participar) cuyas ventas superaron las de sus álbumes.

- **Instituciones:** De público vs. privado (diferentes targets y propósitos) al *publívado* (convergencia de estrategias y targets entre dos mundos). Un ejemplo claro es Google Loon, un proyecto de Google que está intentando conectar el resto de la población mundial a Internet. Tenemos aquí una compañía que está tomando una responsabilidad que perfectamente podría estar en manos de los gobiernos^{vi}. ¿Otro ejemplo? Ben and Jerry's, la marca de helados de Unilever, que está tomando acciones serias y haciendo *lobby positivo* en su lucha por lo que llaman “justicia climática”.^{vii}

- **Liderazgo:** De liderazgo basado en la autoridad y jerarquía a nuevos liderazgos basados en la efectividad, la empatía, la innovación y puntos de vista propios.

Hacia el final, comenzamos a pensar en los 5 Factores de Cambio como una gran matriz cultural que nos guiará; en el campo tecnológico como una Fuente inagotable de posibilidades de manera de hacer realidad nuestras oportunidades y en el paisaje urbano como el escenario principal en el cual veremos desplegados estos Factores de Cambio en los próximos años.

El último paso: Aterrizaje de negocio y desarrollo de habilidades claves

Estamos prácticamente llegando al final del proceso.

Desde el análisis inicial de los 5 Campos de Exploración a los 5 Factores de Cambio, obtuvimos muchos aprendizajes sobre cómo podría ser el futuro. Ahora teníamos que procesar tanta vasta información y convertirla en implicancias concretas para el negocio.

Trabajamos en las implicancias en (adivinen) *cinco* áreas claves para nuestro Cliente: Gerenciamiento de Marcas, Gerenciamiento de Innovación, Gerenciamiento de Canales, Gerenciamiento de Liderazgo y Gerenciamiento Corporativo.

Y luego de trabajar en esas implicancias, fijamos los desafíos de cada área bajo las circunstancias futuras.

Aquí una breve reseña sobre eso:

Principales desafíos en el Gerenciamiento de Marcas:

- No forzar la reproducción de viejas formulas de éxito. Desarrollar propuestas tangibles que entregan utilidad para el Consumidor o que agreguen valor a los crecientes desafíos de la vida urbana.
- Agilidad creciente: en línea con los tiempos del mercado, no los de la empresa.

Principales desafíos en el Gerenciamiento de la Innovación:

- Menos ruptura y más optimización inteligente. No hacer foco en siempre “descubrir la pólvora”.
- No innovar sólo en producto.

- Estar dispuestos a optimizar, aprender, capitalizar errores/aprendizajes.

Gerenciamiento Corporativo:

- Aprender a operar los límites desdibujados entre los mundos públicos y privados.
- Crear corporaciones transparentes.
- Diseñar apoyo concreto para los valores corporativos

Desafíos de Gerenciamiento del Liderazgo:

- No más liderazgos jerárquicos y despersonalizados que no dialoguen con la agenda pública.
- Ganar autoridad encarnando nuevos valores de liderazgo.
- Considerar el liderazgo como una clave para la diferenciación competitiva.

Desafíos principales en el Gerenciamiento de Canales:

- No permanecer esperando el “próximo gran canal” y leer la evolución de canales desde la lógica de la optimización. La evolución de canales probablemente esté más relacionado a la optimización de los canales existentes basados en cambios sociales, demográficos y urbanos más que en la aparición de un canal disruptivo. Creemos que la optimización estará centrada en dos variables claves: eficiencia (en dinero, gasto y ubicuidad) y experiencia (maximización del disfrute, *gourmetización*, compra ética – apalancando valores como la sustentabilidad y la transparencia – y relevancia estética)

Tal lo mencionado al comienzo de este documento, el objetivo central de este estudio no era abrumar a nuestro Cliente o a nuestros lectores con cambios, tendencias o potenciales impactos en el negocio, sino presentar una serie de escenarios posibles y desafíos que pudieran verse como oportunidades para crear un futuro deseado. Encararlos o no, darle vida a estas oportunidades o dejarlas pasar depende de nuestras convicciones, determinación estratégica y la habilidad de co-crear.

De manera de poder moldear y no perseguir el futuro, definimos en conjunto con nuestro Cliente – ayudando a desarrollar dentro de la compañía – cinco habilidades claves que serán esenciales para enfrentar los tiempos que se acercan:

- **Agilidad** para leer la realidad y reaccionar en tiempo real
- **Conexión e interconexión** dentro de la compañía, con Clientes y Socios.
- **Simplicidad** en estrategia y ejecución.
- **Servicio:** Teniendo en mente que la tecnología trae nuevas maneras de agregar valor a las vidas de nuestros Consumidores. Las marcas deben pensarse como servicios (como lo hizo Nike +).
- **Optimización disruptiva:** menos ruptura y optimización más sensible.

Conclusión

Llegamos al final de este largo proceso y, como su gran conclusión, quisiéramos dejarles como regalo nuestro mantra clave: **Tiempo real para interpretar, reaccionar y moldear es más importante que predecir lo que viene.**

O, en breve: **Agilidad es más importante que anticipación.**

Esperamos que esto los ayude a considerar lo que está por delante no como un destino heredado, sino como algo que puede ser co-creado.

Bibliografía

- "Exponential Organizations" de Salim Ismail
- "Singularity" de Raymond Kurzweil
- "Crafting Strategy. Harvard Business Review"
- "La estructura de las organizaciones" de Henry Mintzber

Autores:

Daniel Castejón (BMC Content Director)

Rosaline Hester (Director SPI at The Coca-Cola Company)

-
- ⁱ CELADE –CEPAL Population division, revised 2013
 - ⁱⁱ International Data Base - US Census Bureau + CEPAL + INEI
 - ⁱⁱⁱ CELADE –CEPAL Population division, revised 2013
 - ^{iv} INDEC, EPH – 4° Trim. 2005, 2010, 2015, 2020 y 2025 lineal projection. Projection based on CASEN survey (2020)
 - ^v More on B corps: <https://www.bcorporation.net/>
 - ^{vi} More on Google Loon: <https://www.google.com/loon/>
 - ^{vii} More on Ben & Jerry's Climate Justice: <http://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about/climate-justice/>