

# PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS COMO HERRAMIENTA PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO (parte I)

*Aunque en este artículo nos concentraremos fundamentalmente en el desarrollo de escenarios para la planificación estratégica en las organizaciones, el mismo método básico es posible de ser aplicado en otras situaciones que requieran la toma de decisiones bajo incertidumbre.*

## **Introducción y desarrollo de escenarios**

La planificación formal de escenarios se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial, cuando fue usada como parte de la estrategia militar con el fin de preparar a los países para enfrentar diferentes contingencias. Desde entonces, su uso ha ido creciendo y la técnica se ha vuelto cada vez más popular.

Así, dado que, a principios del siglo pasado, aunque no estaba claro cómo los aviones afectarían la guerra naval a pesar que existían militares que proponían que estos serían capaces de hundir buques acorazados arrojándoles bombas, en general existía una profunda incredulidad de sus potencialidades. Esas ideas eran tildadas de extravagantes, absurdas e imposibles y cuanto menos, simples exageraciones. Hoy, en retrospectiva, nos resulta difícil apreciar por qué el potencial del poder aéreo no resultaba tan claro para tantos.

Esta miopía en nuestra forma de apreciar la realidad es básicamente la causa principal que nos dificulta poder predecir el futuro, así como analizar la forma en que éste podría afectar a nuestras vidas, actividades y negocios.

Por eso, hoy sabemos que, antes y ahora, sufrimos de los mismos sesgos que a ellos, y estos sesgos nos impiden hoy evaluar el impacto futuro de cosas como , las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), la virtualidad, el alcance del proyecto del genoma humano, la biotecnología, la inteligencia artificial, los trasplantes y reemplazo de órganos, la superconductividad, la robótica, la colonización espacial remota, etc.

Este tipo de declaraciones miopes en boca de personas consideradas instruidas, informadas e inteligentes nos recuerdan que, con frecuencia, en el pasado, también se han hecho suposiciones incorrectas o precipitadas sobre el futuro, sosteniéndolas con gran firmeza y aun con el imperio de la fuerza.

Por esto una cualidad deseable en los gerentes de hoy es su capacidad de poder expandir su imaginación para así visualizar una variedad más amplia de futuros posibles, lo que les permitiría estar mucho mejor posicionados para poder capitalizar las oportunidades inesperadas, así como evitar (o llegar a impedir) amenazas que se

puedan anticipar, y para ello contamos con la planificación de escenarios estratégicos, aunque aún son relativamente pocas las empresas que lo utilizan.

Los escenarios estratégicos son herramientas diseñadas para ordenar la percepción de los que deciden, sobre los entornos futuros alternativos entre los que se podrían enmarcar las decisiones de hoy, y como tales, se asimilan a un conjunto de historias, escritas o habladas, construidas alrededor de tramas cuidadosamente construidos. En este contexto, esas historias se caracterizan por expresar múltiples perspectivas sobre eventos complejos, transmitiéndole sentido y significado a esos eventos.

Los escenarios son poderosas herramientas de planificación, en principio, porque el futuro es algo incierto e impredecible.

A diferencia de los presupuestos, los pronósticos tradicionales o la investigación de mercado, los escenarios desarrollan variadas imágenes alternativas en lugar de solo extrapolar las tendencias actuales del pasado y del presente.

La planificación de escenarios es un método ordenado y disciplinado para imaginar futuros posibles que las organizaciones (grandes y pequeñas, públicas y privadas) están aplicando a una gran variedad de cuestiones. Así, la Royal Dutch / Shell, empresa considerada precursora en el desarrollo de esta técnica, viene utilizando escenarios desde principios de la década de 1970 como parte de un proceso sistemático orientado a generar y evaluar sus mejores opciones estratégicas, y como tal, generarle los mejores pronósticos petroleros posibles en los que poder operar con ventaja sobre las otras compañías importantes del sector.

Los escenarios abarcan perspectivas cualitativas (ideas, opiniones, supuestos y especulaciones) que nacen en sus promotores, y como consecuencia, para poder generar escenarios, los tomadores de decisiones deberán acostumbrarse a cuestionar sus posiciones más básicas sobre la forma en que ellos creen que funciona el mundo con el fin de poder ir descubriendo aquella información, tendencias y decisiones que habrían podido ser pasadas por alto o ser negadas aplicando un formato de pensamiento más lineal.

Los escenarios proporcionan también un lenguaje común y constituyen una base eficaz para analizar y comunicar datos, información, condiciones y opciones complejas (y a veces hasta paradójicas) y con ello, poder desafiar los viejos estereotipos.

Usar escenarios es una forma ordenada y sistemática de ensayar con el futuro, ya que, al reconocer las señales de alerta, amenazas y oportunidades que se pueden presentar, nos permite anticipar posibles soluciones y desvíos que nos eviten sorpresas y al poder adaptarnos mejor, poder adaptarnos y actuar con eficacia en prevenir posibles problemas.

Los escenarios permiten un dialogo sea más distendido y espontaneo entre los decididores, desafiando las pautas y las opiniones establecidas y habilitándonos para poder probar nuevas ideas, así como permitirnos analizar la realidad desde diferentes perspectivas, reduciendo el riesgo de atarnos a compromisos personales que nos puedan obligar a sostener estrategias fallidas.

Por todo lo dichos, resulta más probable que las decisiones que se hayan probado tempranamente contra opciones utilizando escenarios, finalmente, resistan la prueba del tiempo, produciendo estrategias sólidas y creando ventajas competitivas distintas más sólidas.

En última instancia, al aplicar planificación de escenarios probablemente no obtendremos una mejor imagen del mañana, pero seguramente desarrollaremos líneas de pensamiento más claras y una conversación estratégica más flexible y dinámica sobre el futuro.

### **Escenarios como herramientas de planificación**

Schoemaker<sup>1</sup> propone como ejemplo analizar los preparativos requeridos para poder escalar una montaña, donde afirma que en la etapa de planificación previa, sin duda, podremos desarrollar un mapa detallado que describa los elementos sobresalientes del terreno, aunque, a pesar que la herramienta de planificación tradicional resulte muy valiosa (y aun indispensable) resultara incompleta, dado que, (a) se trata de una representación distorsionada, ya que hacer un mapa bidimensional omite debido a las limitaciones de la herramienta, los verdaderos accidentes que debemos enfrentar en el terreno, (b) el mapa elaborado, aunque sea preciso geográficamente hablando, no considera ni refleja otros elementos variables (clima, deslizamientos de tierra, los animales, otros excursionistas, etc.) que podrían afectar seriamente el ejercicio.

Siguiendo con el ejemplo, de entre estas incertidumbres (b) si el elemento ignorado fuera el clima, para poder incluirlo en los planes para esta escalada, deberíamos (por ejemplo) recopilar informes pasados del clima y cargar esa información en un programa de simulación por computadora, y, además deberíamos cubrir los vacíos de información referida a deslizamientos de tierra, animales, excursionistas, debiendo agregar informes y planes hasta cubrir nuestras necesidades, generando varios y variados informes, que, aunque los tengamos disponibles, expresaran realidades desconectadas y hasta contradictorias entre si, lo que nos dificultara poder ver claramente el futuro posible, en forma consistente y eficaz. .

---

<sup>1</sup> Schoemaker, Paul. Planificación de escenarios: una herramienta para el pensamiento estratégico. Sloan Review. MIT. <<https://sloanreview.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>>

Por su parte, la planificación de escenarios va un paso más allá porque nos permite simplificar el inmenso conjunto de datos disponibles coordinándolos, ordenándolos y exponiéndolos en un número limitado de estados posibles, de forma tal que cada escenario desarrollado nos cuente una historia sobre la forma que los varios elementos investigados pueden interactuar entre sí, bajo determinadas condiciones.

En general, cuando podemos formalizar numéricamente las relaciones posibles entre los elementos analizados, podremos aplicar modelos cuantitativos en la conformación de los escenarios, para lo cual debemos evaluar para cada escenario aquellos argumentos que nos permitan (a) determinar y verificar su coherencia interna y (b) resultar justificado el esfuerzo de desarrollar relaciones numéricas por sobre la simple descripción cualitativa del escenario en cuestión. Siguiendo con el ejemplo anterior, si al analizar el clima, podemos anticipar ventisqueros durante la escalada, sabemos por experiencia que estos afectarán la visibilidad y no sería necesario analizar cuantitativamente el comportamiento probable de estos vientos (un proceso complejo y costoso) para poder sugerir (decidir) cambiar la senda con el objeto de evitarlos

Aunque el límite de un escenario a veces puede resultar difuso, elaborar una narrativa detallada y realista nos puede concentrar nuestra atención sobre aspectos que de otro modo podrían ser pasados por alto. Por esta razón, siguiendo con el ejemplo previo, un escenario que contemple la presencia de ventisqueros, a la vez que nos anuncia poca visibilidad, puede sugerir también la necesidad de utilizar protección para la piel, gafas, suministros de alimentos, radio, refugio, etc.

Adicionalmente la planificación de escenarios se diferencia también de otros métodos de planificación, entre ellos:

1. **La planificación de contingencias** → ya que ésta se basa en examinar solo una incertidumbre a la vez, proponiendo razonamientos del tipo "...¿qué pasa si no obtenemos lo que estamos buscando?", presentándonos solo una excepción o contingencia por vez, mientras que los escenarios nos permiten explorar el impacto conjunto de diversas incertidumbres, que se analizan juntas como iguales.
2. **El análisis de sensibilidad** → que examina el efecto de un cambio en una variable, pero manteniendo constantes todas las demás variables. Ese enfoque solo tiene sentido aplicarse para analizar pequeños cambios, y, aunque supone que todo lo demás permanece constante, sin embargo, si el cambio analizado es más grande, las demás variables, sin duda, no permanecerán constantes. En cambio, los escenarios permiten imaginar cambios en varias variables a la vez, lo que persigue capturar los nuevos estados emergentes que suceden luego de grandes choques o fuertes desviaciones registradas en las variables clave (señales fuertes).

3. **Los escenarios son mucho más que el simple resultado de un modelo de simulación más complejo** → ya que permiten deducir resultados identificando patrones y agrupaciones entre los numerosos comportamientos posibles, y, al hacerlo, pueden incluirse elementos que no fueron o no pueden ser modelados formalmente (cosas como nuevas regulaciones, cambios de valor, innovaciones, disrupciones, etc.), con lo que irán más allá del simple análisis objetivo e incluyen también interpretaciones subjetivas de cada realidad posible futura.

#### **En resumen**

- La planificación de escenarios permite a las empresas planificar el futuro visualizando diferentes formas en las que el entorno externo puede evolucionar en el futuro, intentando capturar la riqueza y la amplitud de posibilidades, estimulando a los tomadores de decisiones a considerar cambios que de otro modo ignorarían o podrían pasar por alto.
- Formalmente, organiza esas posibilidades en narrativas (historias) que resultan más fáciles de captar y aplicar a la toma de decisiones, que usando grandes volúmenes de datos. Adicionalmente estas historias están diseñadas para desafiar (cuestionar) la mentalidad y las pautas predominantes.
- Mediante la construcción series de escenarios (cada uno de los cuales describe un posible estado futuro) permite ayudar a las organizaciones a manejar la incertidumbre de forma más efectiva.
- La construcción de escenarios estimula el pensamiento creativo y ayuda a identificar las principales oportunidades y amenazas en el futuro (modelo DAFO) al tener en cuenta varios factores en forma ordenada, agrupándolos en entornos político, social, económico y tecnológico (modelo PEST), y, al permitirnos contemplar una variedad de posibles futuros, también nos posibilita tomar decisiones mejor informadas donde sea posible identificar la existencia de vínculos entre factores aparentemente no relacionados a simple vista.