

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

Implementación de la planificación de escenarios

La premisa básica detrás de la planificación de escenarios es el deseo de no actuar en forma reactiva, improvisadamente frente a eventos externos, y para ello, es necesario comprender las tendencias a largo plazo, lo que permite a las empresas prepararse para los diferentes posibles escenarios futuros.

También resultan útiles para (1) identificar los escenarios para los cuales sus fortalezas y competencias resultan particularmente adecuadas, y, (2) al identificar los escenarios para los que la organización está menos preparada, para poder concentrar mejor sus recursos y/o poder desarrollar las habilidades y competencias requeridas, o bien, en casos extremos, incluso llegar a sugerir la opción de discontinuar uno o varios productos o servicios o simplemente desvincularse del negocio, al permitirnos anticipar situaciones que no aparecen como prometedoras a largo plazo.

Para su ejecución en planeamiento de escenarios requiere de una amplia participación de la estructura de la organización, ya que un enfoque capaz de elaborar argumentos y adoptar decisiones en forma consensuada, en general, conduce a mejores resultados. Para ello deberá constituir un equipo multifuncional que estará encargado de identificar, monitorear, ponderar y evaluar (modelo IMPE) las señales e identificar las restricciones y los problemas, los que deberían ser remunerados aplicando alguno de los modelos conocidos de incentivos.

Construyendo escenarios

La planificación de escenarios intenta “mediar” (balancear) entre los dos tipos de errores más frecuentes que se producen en el proceso de toma de decisiones.

1. **La predicción “insuficiente”** → subestimar es el tipo de error más frecuente en los decididores, ya que, aunque resulte evidente y conocido que el cambio está ocurriendo en todos los aspectos de nuestra vida y que se está manifestando aceleradamente, tendemos a imaginar el futuro sin tener en cuenta el ritmo ni la intensidad de ese cambio.
2. **La predicción “excesiva”** → si bien tratar de imaginar las fuerzas que han propiciado el nuevo mundo tecnológico de hoy (vuelos, automóviles, televisores, computadoras, internet, redes sociales, IA, robots, internet de las cosas, etc.) resultaba muy difícil, siempre hubo un pequeño grupo de futurólogos que sí pudo anticiparlas, aunque terminaron haciéndolo en exceso (sobre estimación),

imaginando niveles de cambio que finalmente no se materializaron. Estos pronosticadores, científicos y empresarios, compartían una fe absoluta en el progreso de la tecnología, la ciencia y los negocios que los indujo a no poder imaginar que los progresos que ellos vaticinaban pudieran resultar imposibles o injustificados, y de ahí, su error de apreciación.

Por esa razón la planificación de escenarios se propone como una alternativa intermedia capaz de balancear los argumentos entre la predicción insuficiente y excesiva, ampliando el abanico de posibilidades que podemos anticipar y así evitar que nos deslicemos hacia una posible ciencia ficción desenfrenada.

Para poder abordar la planificación de escenarios identificamos nuestro conocimiento en dos áreas: (1) cosas de las que creemos que saber algo y (2) elementos que consideramos inciertos o imposible de ser conocidos.

El primer componente se basa en proyectar el pasado hacia adelante, reconociendo que la dinámica de nuestro mundo se caracteriza siempre por tener un impulso y una continuidad que caracteriza su evolución en mayor o menor medida.

Así, existen variables que manifiestan un comportamiento (tendencia) más estable (por ejemplo, el cambio demográfico) mientras que otros se manifiestan en forma más acelerada y cambiante (por ejemplo, el cambio tecnológico relacionado con la transmisión y comunicación de datos), y aunque nada es absolutamente seguro (ni siquiera la muerte ni los impuestos...) dejar todo simplemente liberado a la incertidumbre y la improvisación del día a día, acarrearía seguramente serios inconvenientes a la hora de poder adoptar las decisiones acertadas y/o evitar los posibles inconvenientes serios. Por esa razón resulta muy racional separar los aspectos en los que tenemos mucha confianza (tendencias “estables” en las que estamos dispuestos a apostar) de aquellos que son básicamente inciertos, como, por ejemplo, las tasas de interés futuras, los precios del petróleo, los resultados de las elecciones políticas, las tasas de innovación, etc.,

Lo cierto es que, para poder desarrollar escenarios futuros, no es obligatorio tener en cuenta todos los posibles resultados para cada situación de incertidumbre, y por el contrario, para que esta técnica resulte práctica y eficaz, se sugiere “simplificar, seleccionar y agrupar” los posibles resultados (suponiendo, por ejemplo, solo tres posibles agrupamientos de tipos de interés, denominados alto, medio y bajo). Así, aplicando este tipo de simplificaciones y agrupamientos conceptuales buscamos hacer más manejables esos rangos de valores a lo largo del proceso.

Por lo tanto, los escenarios son expresiones que buscan representar diferentes futuros posibles, pero no son las estrategias específicamente diseñadas para tratar con ellos,

como consecuencia, es posible que: (1) incorporemos a personas externas al proceso (clientes importantes, proveedores clave, reguladores, consultores, académicos, etc.) o bien, (2) basemos nuestras propuestas en utilizar tendencias y escenarios desarrollados por otras personas (consultores, economistas, etc.) o instituciones (OMS, BM, BID, etc.). Por eso podemos definir que: (a) el objetivo del proceso es anticipar el futuro en términos generales, abordando las tendencias (señales fuertes y débiles) así como las incertidumbres fundamentales correspondientes a cada situación, y (b) los gerentes de línea serán los encargados de desarrollar y proponer las ideas y establecer los supuestos básicos, mientras que el personal (planificadores) desarrollaran la versión escrita, llenaran los vacíos conceptuales, buscaran nuevos datos, etc., de forma tal que se logre construir un marco conceptual y metodológico compartido sobre el que podamos elaborar y desarrollar el pensamiento estratégico de forma que resulte lo suficientemente sólido y a la vez, flexible, y que posibilite la oportunidad de fomentar la diversidad de opiniones y percepciones para poder reflejar la evolución de los cambios y las oportunidades y amenazas que puedan presentar los comportamiento externos futuros.

¿Cómo se pueden utilizar los escenarios?

Esta técnica es de amplio alcance ya que podemos aplicarla para tomar decisiones individuales, aunque, asimismo, podremos obtener el mayor beneficio si los usamos como en el proceso de la planificación estratégica y/o para la construcción de visión de toda la organización, siendo posible obtener:

- Disminución de los elevados niveles de incertidumbre que afectan la capacidad de los gerentes para predecir o ajustar.
- Limitar las “sorpresa desagradables y costosas” que seguramente se produjeron en el pasado.
- Liberar a la organización de los posibles atascamientos en los que se puede encontrarse atascada a la hora de percibir o generar nuevas oportunidades.
- Flexibilizar a las organizaciones rutinarias y burocráticas, mejorando su baja o nula calidad del pensamiento estratégico en sus participantes.
- Anticipar los cambios sorpresivos o están a punto de producirse en el sector industrial en el que opera nuestra organización.
- Posibilitar en la organización un lenguaje básico de negocios y un marco conceptual más uniforme para facilitar la comunicación sin ahogar la diversidad.
- Mediar en los cuadros decisorios donde, en general, se manifiestan fuertes diferencias de opinión y múltiples opiniones con iguales méritos.

Una vez adoptada la técnica de escenarios estratégicos, la dirección de la organización puede: (1) difundirlos por toda la estructura para estimular el pensamiento gerencial total, (2) utilizarlos para evaluar propuestas. Por ejemplo, los ejecutivos de la casa matriz, pueden solicitar a las UEN (unidades estratégicas de negocios) que elaboren sus propuestas de inversión respetando un formato de plan estratégico (por ejemplo, utilizando flujo de caja proyectado) y luego aplicarlos en cada uno de los diversos escenarios, para poder anticipar los posibles resultados financieros de la gestión general.

Aplicando planificación de escenarios en su empresa

Para introducir la planificación de escenarios en su empresa, es necesario convocar un taller de escenarios, de uno o dos días, enfocado en analizar y considerar el medio externo a la empresa en especial investigando y analizando las oportunidades y amenazas que es posible anticipar en el plazo de tiempo del análisis (análisis externo del modelo DOFA), sin hacer mayor caso (temporariamente) a las características y complicaciones de la estrategia interna o de los problemas competitivos (Fortalezas y Debilidades del análisis interno, mismo modelo). Para poder avanzar en este sentido debemos establecer dos supuestos básicos: (a) que nuestro sector no está aislado, sino está implícito en un sistema macro externo (macro entorno remoto) y (b) que podemos identificar las señales fuertes definidas en el entorno, dentro de alguna de las cuatro amplias categorías siguientes: políticas, económicas, sociales y tecnológicas (modelo PEST).

Invite a su taller a las personas más brillantes a integrar su equipo de escenarios, incluidos personas de fuera de la empresa (proveedores, clientes, reguladores, miembros de la junta, analistas o académicos).

Luego, desmenuce los problemas externos en términos de tendencias e incertidumbres subyacentes y vuelva a re empaquetarlos formando escenarios de amplio alcance y básicamente diferentes.

Para la recombinación de los elementos componentes básicos (tendencias, resultados, reglas y partes interesadas) se puede utilizar, al menos, tres formatos diferentes:

1. **Intuitivamente** → es decir que, una vez que todas las piezas están dispuestas, debemos definir algunos temas importantes y líneas argumentales alrededor de las cuales poder organizar todos los restantes elementos (señales fuertes).
2. **Heurísticamente** → elija las dos incertidumbres más importantes (por ejemplo, pidiendo a los miembros individualmente que voten por ellas) y componamos una

matriz que le permita deducir algunos puntos de partida para empezar a componer los escenarios, para luego poder superponer las restantes señales.

3. **Estadísticamente**→ buscando poder combinar sistemáticamente los resultados de todas las incertidumbres clave, formando cadenas internamente coherentes para poder definir límites factibles.