



**Resumido.com**

Libros de Gerencia Resumidos



## Planificación de escenarios

Gerenciando el futuro

por Gill Ringland

### RESUMEN EJECUTIVO

La planificación de escenarios constituye una serie de métodos que permiten establecer desde las condiciones y circunstancias del presente, las posibles perspectivas futuras de una compañía.

Gracias al establecimiento de dichas perspectivas, la compañía podrá establecer, a su vez, los diversos cursos de acción que permitan hacer frente a las vicisitudes futuras o, incluso, que permitan allanar el terreno para cambiar estas últimas.

En *Planificación de escenarios*, Gill Ringland presenta una serie de ejemplos concretos y prácticos de gestiones empresariales exitosas, que han hecho uso de los métodos de planificación de escenarios. Asimismo, el autor hace un recuento de los inicios históricos de la planificación de escenarios y ofrece su propia experiencia a través de un caso particular.

### Cuentos de hadas para planificadores corporativos

La planificación de escenarios tiene como objetivo revisar el modelo de negocio corporativo, para verificar si está en capacidad de enfrentar las incertidumbres que depara el futuro. La planificación de escenarios ha sido desde siempre un concepto muy arraigado en la esencia humana. Ya desde sus albores, la humanidad ha logrado sobrevivir gracias a su inquietud por el futuro: “¿qué pasaría si...?”.

Hoy en día los empresarios se hacen la misma pregunta: “¿qué pasaría si... los clientes decidieran probar los nuevos cambios? ¿si la economía se estancase?”, etc.

La planificación de escenarios ofrece un método formal para formularse tales preguntas, y para decidir cómo actuar, sobre la base de las respuestas obtenidas. La planificación de escenarios es para los estrategas un ejercicio de creatividad, en el que sueñan sobre el futuro, y sobre los cambios que este pueda traer.

La anticipación de escenarios permite no sólo suponer el posible rumbo que tomarán los eventos, sino, además, determinar las herramientas y tecnologías que serán necesarias para afrontar apropiadamente la inminencia de un escenario dado.

Un escenario no es otra cosa que una “historia” sobre el

posible rumbo que puede tomar el futuro. Pudiera parecer un ejercicio tonto, pero para muchas empresas ha dado fabulosos resultados.

Por ejemplo, Electrolux utilizaba la planificación de escenarios para identificar nuevos mercados y Shell los utilizó para prepararse ante las fluctuaciones en los precios del petróleo en las décadas de los años 70 y 80, así como anticipar la caída del comunismo en la Unión Soviética y su impacto en el precio del gas.

Las raíces de la planificación de escenarios yacen en las investigaciones que durante la Segunda Guerra Mundial hicieron cientos de académicos que pasaron a trabajar para los Gobiernos. Estos intelectuales ayudaron a los líderes militares a inventar nuevas tecnologías, a maximizar sus recursos, etc.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, esta metodología se trasladó a los sectores privados, donde finalmente se arraigó. Hacia los años 70, muchas compañías de la Fortune 1.000 habían adoptado algún método de planificación de escenarios. Levi-Strauss, por ejemplo, se planteaba escenarios como los siguientes: ¿qué sucedería si el algodón dejase de existir? ¿cómo respondería la empresa si el mercado de algodón en Estados Unidos fuese liberado?

La planificación de escenarios puede ayudar tanto a ejecutivos como a empleados a: enfrentar sus temores sobre las incertidumbres futuras, justificar el desempeño actual de un negocio y, en algunos casos, revelar nuevas oportunidades de negocio.

### El éxito de Shell

El gigante del petróleo, Royal Dutch Shell, se encuentra entre los pioneros de la planificación de escenarios. Entre los años 40 y 50, la planificación de Shell se centró en retos prácticos, como la construcción de infraestructura. En 1965, la empresa ya había logrado una gran sofisticación en cuanto a la planificación de escenarios.

En 1967, la empresa hizo un estudio que predecía su situación en el año 2000. El estudio sugería que el mercado petrolero, estable en aquella época, dejaría de existir, y que los productores de petróleo del Medio Oriente aumentarían los precios del producto.

Luego estalló la guerra de Yom Kippur, confirmando las pre-

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: [www.resumido.com](http://www.resumido.com)

dicciones de Shell. La empresa se encontraba para ese momento muy por encima de la competencia. Tal éxito alentó a Shell a continuar con su método de previsión de escenarios. Hacia los años 80, esta técnica les reveló dos cambios de mercado sumamente significativos:

- 1.- El precio del petróleo ya no sería determinado por los productores, sino por el mercado.
- 2.- Los precios del petróleo caerían, debido a que las naciones productoras dejarían de colaborar entre sí.

Como resultado, Shell decidió no imitar la estrategia de sus competidores, esto es, la adquisición de bienes a un alto costo. Así, cuando cayeron los precios del petróleo, Shell estaba en condiciones de obtener bienes a precios de oportunidad.

Sin embargo, la planificación de escenarios no es un sistema infalible. De hecho, Shell no predijo la creciente sofisticación de Greenpeace, el grupo ambientalista que en ocasiones ha vencido a la compañía en el área de la opinión pública. Con todo, Shell continúa apostando por la planificación de escenarios.

#### Lecciones de Shell

Una planificación de escenarios no tiene sentido si no está acompañada de una buena presentación. Cada plan debe incluir:

- Una sinopsis sencilla del plan.
- Una historia lineal, que presente el plan desde lo más abstracto hasta lo más específico.
- Formular claramente el ejercicio de planificación.
- Panfletos a todo color y bien congruentes.
- Un proceso para implementar el escenario.

A medida que su planificación evolucionó, fueron ajustando la cantidad de escenarios utilizados. Cuando utilizaban dos escenarios, surgían dos planes bien distintos, pero creíbles. Cuando probaban tres escenarios, los miembros del equipo tendían a inclinarse hacia uno de ellos. Cuando utilizaban cuatro escenarios, se incrementaba la creatividad y resultaba de gran utilidad para establecer la visión.

Las experiencias de Shell dejaron en el ambiente un par de mitos sobre la planificación de escenarios:

- Que es un ejercicio que sólo pueden llevar a cabo gigantescas empresas, con enormes presupuestos.
- Que por regla, los escenarios ocurren cada tres años.

#### Enfoques de planificación de escenarios

Las compañías abordan la planificación de escenarios de diversos modos. Existen tres técnicas muy comunes:

- Escenarios expertos: los consultores externos ofrecen pre-

dicciones sobre el ámbito económico. Este enfoque refleja la perspectiva de las personas externas a la organización, por lo que es necesario asegurarse de entender sus perspectivas.

- **Enfoques morfológicos:** esta técnica produce un gran número de escenarios, identificando qué elementos afectan el negocio (crecimiento económico, recursos naturales, valores y estilos de vida del cliente, acciones gubernamentales, etc.) y, luego, se asignan directrices para cada área. De hecho, la economía podría contraerse, crecer o permanecer estancada, mientras los recursos naturales podrían escasear, estar regulados o permanecer inalterados.

- **Análisis multiimpacto:** los planificadores identifican un gran número de condiciones y eventos posibles que afecten una decisión estratégica. Se utiliza un software de computadoras para determinar la probabilidad de varios eventos y para determinar sus interrelaciones.

Es preciso tener claro que pueden ocurrir cambios en el transcurso de una planificación, especialmente a medida que la tecnología de información reinventa muchas otras industrias.

Bien se escoja un enfoque rápido o uno lento, lo importante en la planificación de escenarios es determinar oportunamente cuándo los presupuestos ya no son tales. Uno de los principales retos es identificar la información verdaderamente útil.

Las predicciones suelen terminar por ser obsoletas con la misma velocidad que los cambios. Para mantener las predicciones al día, los planificadores de escenarios han pasado de pronosticar a prever. Esto implica:

- Evaluar consecuencias.
- Percatarse a tiempo de problemas, para evitarlos.
- Formular estrategias proactivas, para evaluar y medir los eventos futuros.

La planificación de escenarios debe ser vista como parte de toda la estrategia de planificación. No la haga demasiado difícil. El concepto es sencillo: la planificación trata de estudiar el futuro para que una organización pueda tomar decisiones inteligentes y apropiadas desde el presente.

La estrategia se centra en unos cuantos asuntos principales y es muy distinta a las operaciones diarias de una compañía. La mayoría de los altos ejecutivos de las empresas dedican gran parte de su tiempo a los retos diarios, por lo que los planificadores estratégicos ocupan un nicho único. El planificador es capaz de ver el panorama completo.

#### El caso ICL

Gill Ringland ayudó a ICL a llevar a cabo una planificación de escenarios para la industria de tecnología de información. El proyecto, titulado Vision 2000, se centraba en tres áreas principales:

- 1.- Clima político, socioeconómico y técnico en el mundo.

2.- Industria de la tecnología de la información, incluyendo: tendencias, el ambiente competitivo y las mentalidades tradicionales sobre el futuro.

3.- La posición de ICL en el negocio de tecnología de información.

Los tres miembros de cada equipo de planificación de escenario se reunían tres veces a la semana, durante 10 semanas para hacer una tormenta de ideas. Al final, determinaron tres escenarios posibles para la industria europea de tecnología de información, en la década de los 90:

1.- Un posible estancamiento: un pronóstico pesimista en el que el crecimiento de la economía era mínimo y la infraestructura de comunicaciones no crecería tan rápido como para atender a todos los clientes.

2.- Un crecimiento económico moderado: gracias la nueva tecnología adoptada por los negocios, pero no por los clientes.

3.- Un crecimiento tecnológico rápido en todo el mundo: un escenario muy optimista, según el cual habría una gran inversión en infraestructura de Telecomunicaciones y una gran demanda de productos de tecnología de información por parte de clientes y empresas.

Los planificadores de escenarios delinearon los posibles resultados de cada uno de estos caminos hipotéticos y sus respec-

tivas repercusiones para los clientes, corporaciones y la industria de tecnología de información en general.

El próximo reto era hallar formas de comunicar las ideas abstractas del plan de un modo fácil y comprensible. El equipo encontró una forma de demostrar sus hallazgos en un sólo gráfico. Utilizó cuatro ejes: necesidades de los clientes, necesidades de los negocios, ambientes macro y estructuras, y todos los tres escenarios reflejados en el gráfico. Además de demostrar la importancia de la representación gráfica de ideas complejas, este proceso de planificación de escenarios reveló otros consejos útiles:

- Es necesario plantearse una pregunta. Cada escenario requiere del contexto de una pregunta muy específica.
- Utilizar tres escenarios puede sabotear todos los esfuerzos realizados, porque la gente, por lo general, tiende hacia el del medio o más moderado.
- Es preciso salir de la oficina. Es recomendable que los planificadores de escenarios busquen ideas fuera del ámbito de la oficina.
- Se debe realizar mucha investigación para fomentar el pensamiento creativo. Usted necesita datos para asegurarse de que va por una vía posible: la planificación de escenarios no da respuestas correctas o malas.
- Es importante crear un equipo multidisciplinario.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original** : Scenario Plannig.

**Editorial** : Gill Ringland

**Publicado el** : Marzo de 1998

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=267>

Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presume la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.