



Libro Escenarios

El arte de la conversación estratégica

Kees Van Der Heijden
Wiley, 2005
Primera Edición:1996
También disponible en: Inglés

Reseña

Muchos libros de negocios proporcionan suficiente información para despertar el interés de los ejecutivos en buscar mayor asesoramiento, el cual viene acompañado de mayores honorarios de consultoría. El libro del autor Kees van der Heijden es la excepción. Su obra exhaustiva pone al diseño de escenarios en un contexto histórico, explica su relación con la formulación de pronósticos y le indica cómo introducir la planificación de escenarios en su organización. *BooksInShort* recomienda especialmente este libro a los miembros de la alta dirección, a estrategas y responsables de planificación, en especial a aquellos que sienten que están tomando decisiones en el aire sin contar con una estructura que les permita pensar profundamente sobre las implicancias del futuro.

Ideas fundamentales

- La planificación de escenarios se remonta históricamente a las proyecciones de los juegos de guerra.
- El futurólogo de Rand Corporation, Herman Kahn, acuñó el término “escenario” por primera vez para referirse a la planificación hipotética detallada.
- A fines de los años 60, las empresas de energía adoptaron la planificación de escenarios para prepararse mejor para varios acontecimientos de gran envergadura.
- La meta de la planificación de escenarios es generar y considerar una gran variedad de futuros posibles.
- Cada una de las tres escuelas más importantes de pensamiento asociadas al pronóstico de escenarios refleja un enfoque específico de negocios.
- La mayoría de las organizaciones tienen por lo menos una gran presunción indisputable subyacente.
- El primer paso en la planificación de escenarios es comprender la “Idea de Negocios” de su empresa.
- Los planificadores de escenarios necesitan saber el grado de incertidumbre al cual se expone una empresa determinada. Pero, algunos riesgos no pueden predecirse.
- La planificación de escenarios presenta un abanico más amplio de resultados potenciales que los pronósticos.
- La consideración de varias posibilidades de futuros debería formar parte de la conversación estratégica diaria de su organización.

Resumen

Escenarios en los cuales todos ganan

La planificación de escenarios que utilizan hoy en día las empresas tuvo su origen en los juegos de guerra. Luego de la Segunda Guerra Mundial, Rand Corporation empezó a utilizar escenarios para prever cómo diversos acontecimientos mundiales podrían influir en sus decisiones. El futurólogo de Rand Corporation, Herman Kahn, adoptó el término “escenario” para referirse a la planificación hipotética detallada. Kahn tomó la palabra de la industria de Hollywood, en donde el término hacía referencia a un boceto propuesto y detallado de guión. Así, un escenario implica opciones, no proyecciones concretas.

“Veo al trazado de estrategias como el pensamiento sobre cómo podemos intervenir en el ajetreo del proceso evolutivo al cual están sujetas las organizaciones.”

A fines de 1960, las empresas comenzaron a utilizar la planificación de escenarios para prepararse para los grandes acontecimientos que afectaban su negocio. Luego de varias planificaciones fallidas ocurridas a mediados de los años 60, Shell Oil se interesó por la formulación de escenarios. Los empleados de Shell acogieron la filosofía de Kahn que indica que el paso más importante es distinguir los factores predecibles (“acontecimientos predeterminados”) de los factores inciertos que no pueden preverse. Kahn afirmaba que los “acontecimientos predeterminados” se iban a producir en todos los escenarios en forma predecible, mientras que las incertidumbres ocurrirían de diferente forma en diversos escenarios. Estas combinaciones establecen múltiples futuros, de modo que las empresas pueden planificar acciones para alternativas diferentes.

“El proceso de escenarios pregunta permanentemente que tendría que pasar para que ocurra cada futuro.”

De esta forma, la primera meta de la planificación de escenarios es generar opciones que funcionen en varios futuros posibles. La segunda meta es mejorar el pensamiento sobre el futuro. En los años 80, Shell empezó a requerir a sus empleados que justificaran cualquier proyecto de envergadura midiendo su impacto con los escenarios predominantes.

“El medio esencial de todo proceso de estrategias es la conversación estratégica que tiene lugar en una organización.”

En la actualidad existen tres escuelas de pensamiento gerencial sobre pronósticos que ofrecen un trío de enfoques diferentes:

1. La escuela racionalista – Existe una solución mejor para cada circunstancia. La implementación de la solución es un tema aparte.
2. La escuela evolucionista – Dada la complejidad del comportamiento de la organización, toda estrategia debe probar su ventaja competitiva en términos de supervivencia. La experimentación erradica las estrategias no exitosas. Este enfoque tiende a carecer de poder de predicción.
3. La escuela procesual – Los estrategas pueden no estar en condiciones de predecir el futuro, pero los sistemas adecuados tornan a las organizaciones más astutas e inteligentes. El éxito evolutivo es el patrón de excelencia principal, pero la gerencia puede incidir en los resultados.

Principios de la planificación de escenarios

La mayoría de los modelos de negocios tienen “temas importantes no articulados” de carácter subyacente o supuestos competitivos. Por ejemplo, el cuidado de la salud hoy en día presupone que el público va a aceptar los costos cada vez más altos. ¿Qué pasa si esto no es así? Cuando se ponen de manifiesto en el mercado cuestiones significativas, éstas pueden amenazar con abrumar a las personas afectadas, lo que hace inevitable que se produzca un cambio. Así pues, las empresas astutas basan el cambio en una estrategia y en escenarios. A fin de crear un buen proyecto de escenarios para su organización:

- Debe comprender qué es lo que está cambiando en el mercado.
- Debe seguir la cadena de resultados que parte de ese cambio.
- Debe buscar temas trascendentes y construir puentes hacia el futuro.
- Debe descubrir la oportunidad oculta en el cambio.
- Debe desarrollar y probar soluciones alternativas, y realizar ajustes.
- Debe buscar oportunidades para innovar.

“¿Cuál es su “idea del negocio?”

En primer lugar, comprenda el “yo de su organización,” la sumatoria de sus capacidades y actividades. El éxito depende del concepto que tiene de sí misma la empresa y de las circunstancias que la rodean. Antes de que usted pueda planificar un escenario eficaz para su organización, debe captar completamente su idea del negocio. Cada idea del negocio consta de tres componentes esenciales:

1. La naturaleza del valor que la organización crea para la sociedad o los consumidores.
2. Los recursos y capacidades exclusivas que le permiten a la empresa crear este valor.
3. La naturaleza del círculo de retroalimentación que convierte a la idea del negocio en un motor auto-sostenido de crecimiento. Su éxito se vuelve reforzador.

“La finalidad principal del planificador de escenarios es crear una organización más adaptable que, en primer lugar, reconozca el cambio y la incertidumbre, y en segundo lugar, los utilice creativamente en ventaja propia.”

Cualquier sistema creado para evaluar el contexto ambiental de su idea del negocio debe generar múltiples futuros plausibles para lidiar con la incertidumbre. Debe permitir las opiniones diferentes de los grupos de interés clave. Y debe integrar el conocimiento de varias disciplinas para poder presentar una visión abarcadora de los diversos futuros posibles. Una Idea de Negocios contribuye a clarificar las bases del éxito de la empresa. La gerencia debe comprender este concepto acabadamente. Un equipo gerencial puede operar varios negocios, pero debería concentrarse en una única idea del negocio. Una vez definida su idea del negocio, fije las prioridades estratégicas para hacerla avanzar.

Incertidumbre ambiental

Las innovaciones tecnológicas, los cambios económicos, los disturbios políticos y los impactos económicos son posibilidades reales. Por consiguiente, su empresa debe comparar constantemente su idea del negocio con un futuro incierto. Los escenarios son una táctica excelente. La incertidumbre puede provenir de riesgos conocidos (usted puede estimar su probabilidad), de “incertidumbre estructural” (no puede estimarse) y de acontecimientos que directamente “no son susceptibles de conocerse” (aquellos que no pueden ser imaginados racionalmente). En la planificación de escenarios debe considerar siempre su grado de incertidumbre.

Pronósticos frente a planificación de escenarios

La formulación de pronósticos presupone que el futuro es esencialmente previsible; en este sentido, coincide con la escuela de los racionalistas. Sin embargo, la planificación basada en escenarios indica que el futuro no puede preverse. Debido a que el futuro contiene una dosis de incertidumbre irreducible, los planificadores de

escenarios lo abordan de manera más productiva, a la vez que estudian los factores subyacentes que impulsan los acontecimientos. Los escenarios permiten a los estrategas observar los resultados posibles y las fuerzas que los determinan.

“Si la planificación de escenarios se institucionaliza adecuadamente, su efecto puede penetrar todos los aspectos de la habilidad de la organización de adaptarse y de lograr el éxito en un mundo en constante cambio.”

Los pronósticos determinan qué predecir. En este sentido, la realización de pronósticos representa una estructura de “pensamiento de adentro hacia fuera.” Encasilla al futuro y trata de predecir, por ejemplo, la próxima cosecha de trigo en Rusia. En contraste, los escenarios abren el paisaje cognitivo mediante un “pensamiento de afuera hacia adentro.” La realización de pronósticos y la planificación basada en escenarios tienen objetivos distintos. Los escenarios proporcionan más información, pero los pronósticos son más eficientes en la información. Pasada la tormenta, usted puede determinar si un pronóstico era exacto, pero no puede probar los escenarios ya que éstos no predicen acontecimientos específicos. La planificación de escenarios proporciona a los líderes nuevas concepciones mentales sobre su postura competitiva, y así mejoran su capacidad de respuesta. Utilice los dos tipos principales de análisis de escenarios, a saber:

1. Generativo – Este modo compara los escenarios con la idea del negocio y genera preguntas acerca del futuro. Este proceso continúa hasta que la empresa alcanza un nuevo nivel de entendimiento, lo que resulta en una Idea de Negocios nueva o reinventada. Puede ayudar a reinventar su negocio.
2. Adaptativo – Este modo explora el entorno para detectar cambios, y utiliza los datos para ajustar la idea del negocio principal. Este análisis es similar a un túnel de viento que prueba el diseño de alas de un avión de combate; cada escenario debe estar personalizado para adaptarse a las circunstancias que prueba. Esto contribuye a que su empresa se adapte fácilmente a los cambios a medida que éstos ocurren.

“Este es un proceso que requiere mucho tiempo y no solamente una decisión a consciencia sino también persistencia y consistencia de parte de la gerencia durante un período considerable.”

Para evaluar el mercado y la posición competitiva de su organización, responda las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los consumidores por los cuales usted compite? ¿Quiénes son sus competidores principales?
- ¿Qué competidor puede surgir a partir de productos sustitutos o nuevos participantes?
- ¿Quiénes abastecen los bienes y servicios que usted necesita para generar su producto?
- ¿Cuál es la estructura de costos de su empresa comparados con la competencia?
- ¿Cómo se comportarán sus competidores? ¿Qué tan rápido responden? ¿En dónde estarán en cinco años? ¿Qué implicancias tiene esto para su idea del negocio?
- ¿Cuáles son sus “competencias distintivas”?

El ciclo de planificación

La planificación, como el presupuesto, es cíclica. Los componentes son:

- “Desarrollo de estrategia” – Establecer los objetivos generales, cuantificarlos y nombrar a las personas o departamentos que estarán a cargo de alcanzarlos.
- “Planificación maestra” – Traducir la estrategia en planes para varias unidades de negocios. Esto incluirá cronogramas, hitos y sistemas de control y de comunicaciones.
- “Planificación de proyectos” – Desarrollar proyectos comerciales e ítems de acción.
- “Planificación de presupuesto” – Cuantificar objetivos y números financieros.
- “Evaluación” – Comparar las proyecciones con el rendimiento real.

“La supervivencia es algo difícil que consume recursos intensivos. Esto es así casi por definición. Imagine si una buena estrategia fuera fácil. Entonces todos irían tras ella, y algo perseguido por todos no puede ser una buena estrategia.”

La meta principal es que su organización se vuelva más astuta para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno de negocios. Cree un “equipo de escenarios” para considerar los diversos asuntos comerciales a mano. El equipo comienza recolectando y aplicando el conocimiento para construir diversos escenarios. También estudia los factores subyacentes que impulsan las tendencias más importantes en el mercado.

Conversaciones estratégicas diarias

En las organizaciones que practican la planificación de escenarios, las conversaciones alrededor de la cafetera o del expendedor de agua fría son tan importantes que el proceso estratégico formal. Para comenzar, instaure el proceso de concepción de escenarios en su organización. Esta cultura no puede desarrollarse de la noche a la mañana, pero utilizar algunas pautas básicas para inculcarla podrá ayudar. Los empleados deben:

- Evitar a toda costa tomar decisiones prematuras.
- Considerar diversas perspectivas y múltiples posibilidades.
- Prestar atención proactivamente a las incertidumbres mayores.
- Estirar las incertidumbres para explorar las posibilidades más amplias.
- Estudiar la causalidad y utilizarla para explicar coincidencias poco probables.
- Colocar ideas aparentemente desconectadas entre sí en una estructura coherente.
- Dar tiempo para pensar y desarrollar las ideas más acabadamente.

“Si no existieran riesgos, no habría rentabilidad.”

Evite el “pensamiento en grupo,” es decir, la falta de diversidad de variables y resultados. Una solución es una “búsqueda de innovación,” una sesión de torbellino de ideas de hasta 50 personas. Fomente la discusión de nuevas ideas, no importa cuán exóticas resulten. Las organizaciones no pueden adoptar el pensamiento de

escenarios de un día para el otro, pero con perseverancia pueden alcanzar estos objetivos:

- La organización se volverá más consciente de su identidad y de su idea del negocio.
- Se volverá más alerta a los indicadores tempranos de cambio significativos en el entorno.
- Tendrá mayor noción de cuán rápido los cambios afectan su posición.
- Percibirá al futuro como una fuente de oportunidades en lugar de amenazas.
- Rápidamente elegirá el mejor curso de acción.
- Se adaptará más rápidamente a un entorno de cambio vertiginoso.

“Un elemento esencial para el éxito es estar en condiciones de desarrollar conocimientos nuevos y únicos sobre el mundo. Sin esto, ninguna estrategia puede ser exitosa.”

Integre los escenarios al proceso permanente de toma de decisiones de su empresa. Opere en un contexto de escenarios y exija que cada proyecto presentado incluya una declaración sobre la incidencia de un escenario asociado con ese conjunto de escenarios. Esto integrará definitivamente los escenarios a su estructura de toma de decisiones futuras.

Sobre el autor

Kees van der Heijden enseña administración en el Netherlands Business School, en Nijenrode University y Templeton College, de la Universidad de Oxford.
