

CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESCENARIOS

CONCEPTOS

¿Qué es un escenario?

Conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- De anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables. Se conciben de un modo retrospectivo.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación pueden, por otra parte, según se tomen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

The diagram features two overlapping circles. The left circle is yellow and labeled 'complejidad' and 'TEORÍA DE SISTEMAS'. The right circle is purple and labeled 'incertidumbre' and 'FUTURO INDETERMINADO'. A central white box with a black border contains a definition of a scenario. In the top right corner, there is a red banner with the text 'UNIVERSITÄT LEIPZIG' and the 'sept' logo (small enterprise promotion + training). In the bottom right corner, there is a red banner with four white dots and the number '2'.

¿Qué es un escenario?

UNIVERSITÄT LEIPZIG
sept
small enterprise promotion + training

complejidad
TEORÍA DE SISTEMAS
Conocer/ analizar y manejar sistemas complejos

incertidumbre
FUTURO INDETERMINADO
Reconocer e identificar incertidumbres e incluirlas en los procesos de decisión

Un „escenario“ es la descripción de una situación futura hipotética (y la secuencia de eventos que conducen a ella) construida con el propósito de dirigir la atención hacia fenómenos causales y puntos de decisión.

F. Lizaso – Strategic Technology & Innovation Management | ISEADE08

2

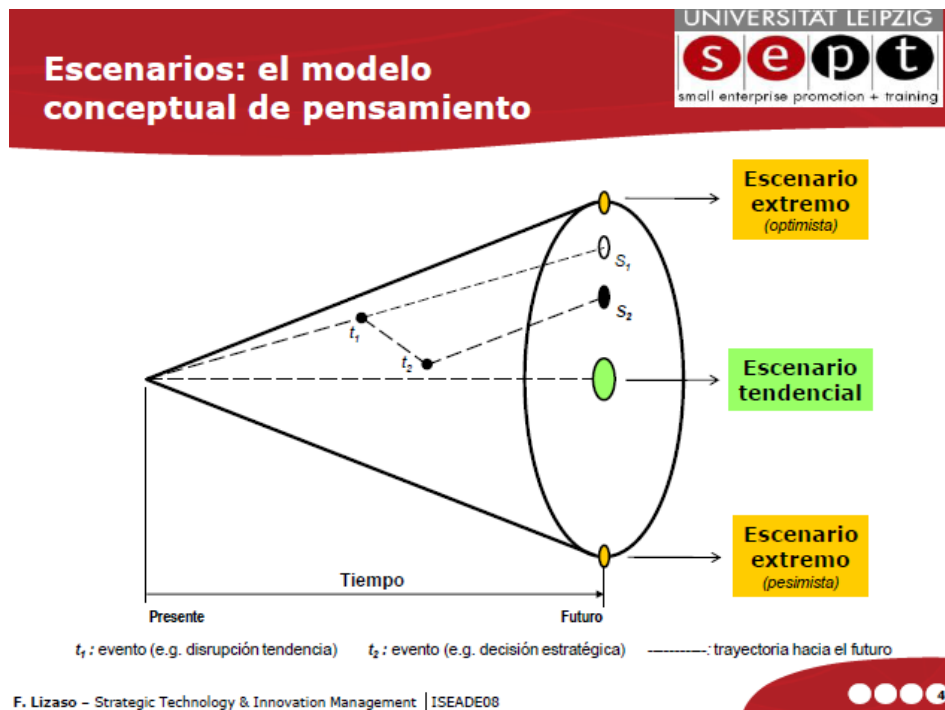
APLICACIONES Y REQUISITOS BÁSICOS

APLICACIONES Y BENEFICIOS:

- Facilitar la toma de decisiones estratégicas (visiones, política tecnológica/corporativa, áreas de negocios, planeamiento proactivo y de contingencia).
- Generar perspectivas múltiples, promover la creatividad, desarrollar idioma en común, y modificar “mapas mentales” para discutir el futuro.
- Estructurar y articular información y conocimientos dispersos respecto de posibles desarrollos futuros de un área específica (ej., área tecnológica).

PREREQUISITOS:

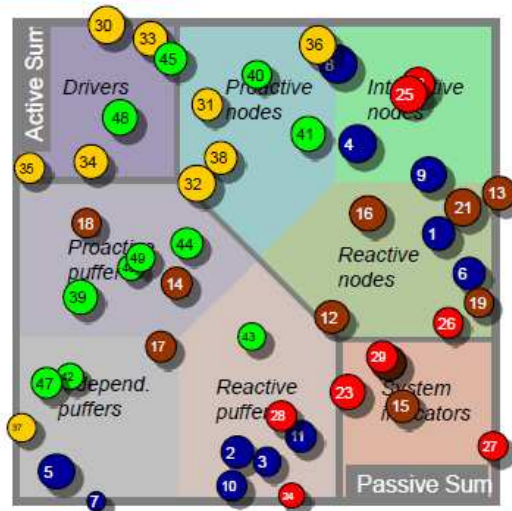
- Un escenario es el resultado de un proceso de análisis (estructurado, racional, documentado) para un objeto y horizonte temporal específicos.
- El proceso contempla un conjunto de factores de influencia claves, inciertos, y deriva en futuros hipotéticos distintos, relacionados, consistentes.
- El conjunto de futuros posibles (escenarios) debe encontrar aplicación directa en el proceso de toma de decisiones.



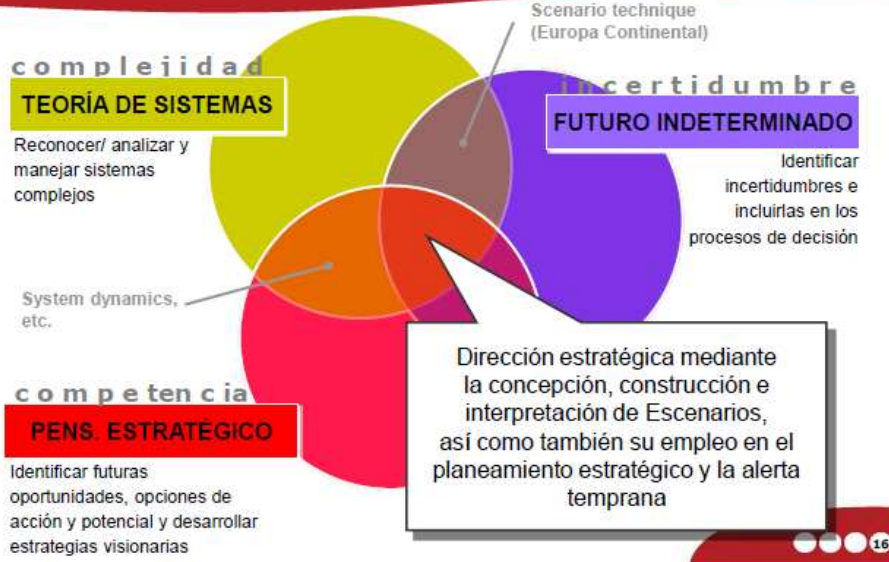
Escenarios: Análisis estructural de variables

		Rating Scale									
		3	2	1	0	STRONG					
						MODERATE					
						WEAK					
						NO INFLUENCE					
		1	2	3	...	50					
		Product Spectrum of...	Structure of the aircraft...	Comp./ Co-op...	...	Global Develop...					Active sum
1	Product Spectrum of...		0	1							19
2	Structure of the aircraft...	1		0							8
3	Comp./ Co-op...	1	2								7
...	...										18
50	Global Development...	0	1	0							19
Passive Sum		38	14	15	38	14					

Escenarios: Análisis estructural de variables



Escenarios en la dirección estratégica



Escenarios en la dirección estratégica



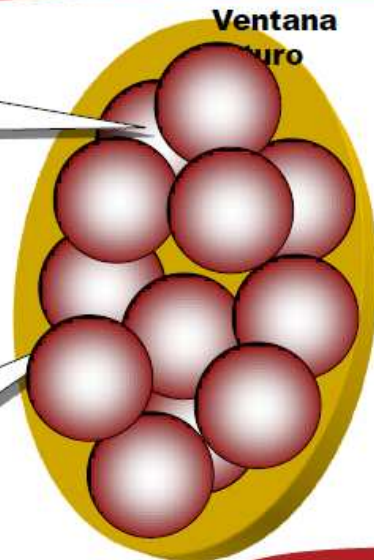
Escenarios: Clusters de escenarios

Cómo podemos

Un paquete de proyecciones contiene una proyección de cada factor clave. Un paquete de proyecciones es un „escenario simple“

futuros posibles!

La ventana del futuro usualmente contiene más de miles de paquetes consistentes de proyecciones. (e.g., 20 KF → 2.1 mil millones de sc. simples!)



Escenarios en la dirección estratégica

Escenario II

Escenario III

Escenario I

Cuáles son las mayores amenazas y oportunidades para mi organización en este Sc.?

Quiénes podrían resultar beneficiados en el Sc.?

Cuáles son las fuerzas dominantes del Sc.?

Qué opciones de acción tiene mi organización en este Sc.?

Cuáles son los indicadores que demuestran la ocurrencia inminente del Sc.?

Escenario IV

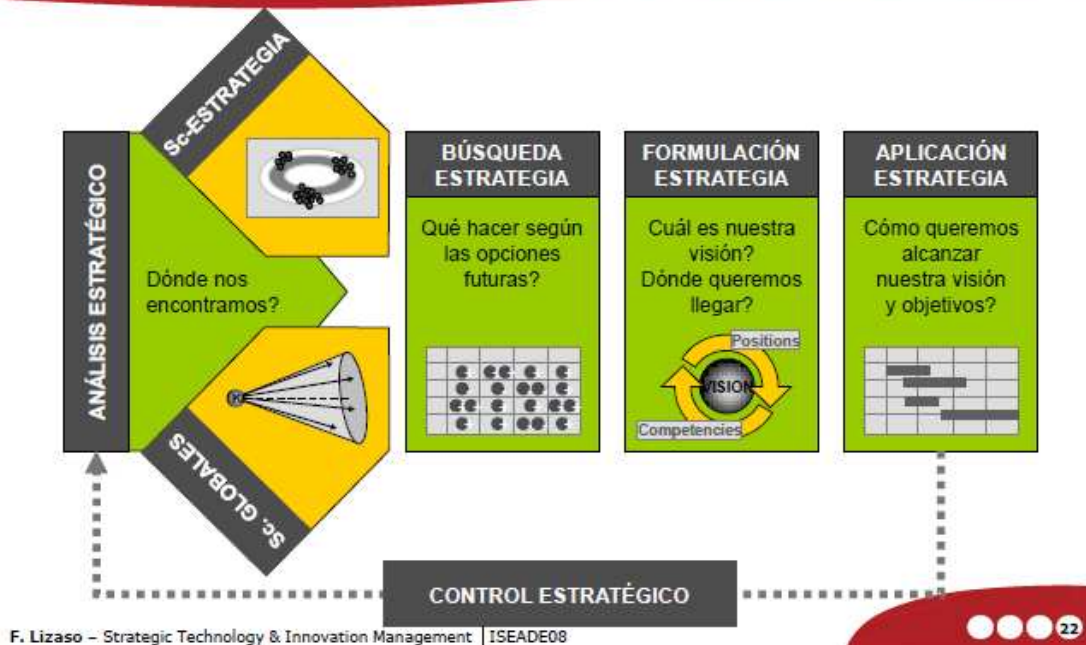
Tipos de futuro y tipos de estrategias



Escenarios y dirección estratégica



Errores comunes en la dirección estratégica (mediante escenarios)



PRINCIPALES IMPLICACIONES

- Escenarios, como técnica, ofrece amplias posibilidades de aplicación en procesos de toma de decisión estratégica, tanto a nivel micro (e.g., estrategia de producto), como macro (e.g., estrategia sectorial).
- Los escenarios deben brindar respuestas a preguntas concretas – y evitar la falta de foco. La ciencia y la tecnología (y los productos y servicios), son el objeto de estudio de los escenarios tecnológicos.
- Las fases "preparación" y "análisis" del proceso de escenarios brindan el marco para la formulación de la pregunta correcta. Es recomendable enfatizar el análisis cualitativo primero, y el cuantitativo después.
- La *construcción* de escenarios sienta las bases de procesos de estrategia complejos. La *transferencia* de escenarios su implementación práctica.
- Vincula prospectiva y dirección y planeación estratégicas, contemplando opciones y alternativas futuras, y posicionamiento y competencias claves.

FORTALEZAS

Efectividad y versatilidad:

- 1) integrar procesos y herramientas de estrategia diversos,
- 2) administrar incertidumbre, complejidad, y horizonte,
- 3) procesar información cualitativa y cuantitativa,
- 4) promover la comunicación,
- 5) estructurar y visualizar conocimiento,
- 6) incentivar la creatividad,
- 7) identificar múltiples futuros,
- 8) crear visión compartida.

DEBILIDADES

Requerimientos:

- 1) tiempo y recursos,
- 2) opinión de expertos,
- 3) conocimiento intensivo de la herramienta,
- 3) apoyo de la alta dirección,
- 4) pensamiento creativo y estratégico,
- 5) trabajo colaborativo y habilidades de comunicación.

DGIM-ISEADE, San Salvador, 2008 Universidad de Leipzig SEPT

Lizaso **Strategic Technology & Innovation Management** Buenos Aires –Argentina

Tel.: (+54 11) 5921 8000 ext. 8543 – Cel. (+54 221) 15 531 0526

Email: fernando.lizaso@fi.austral.edu.ar flizaso@hotmail.com

Web: <http://www.austral.edu.ar/ppt>

DESCRIPCION DE ESCENARIOS

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL ESCENARIO ____

Situación Expuesta: _____

Cuáles son las mayores amenazas y oportunidades para la EMPRESA o el Sector en este Escenario?

Amenazas:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Oportunidades:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Quiénes podrían resultar beneficiados en el Escenario?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Cuáles son las fuerzas dominantes del Escenario?

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - 8.
 - 9.
-

10.

Qué opciones de acción tiene la EMPRESA o el SECTOR en este Escenario?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Cuáles son los indicadores que demuestran la ocurrencia inminente del Escenario?

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
 - 6.
 - 7.
 - 8.
 - 9.
 - 10.
-