

	LES ILLES BALEARS	MÉTODO DE ESCENARIOS PARA LA ESTRATEGIA	Ed.: 3 Fecha: 1/09/15 Curso: 2015-2016 Responsable: Dirección
1.1. Planificación y Liderazgo		1.1.1. Estrategia	

Es una herramienta de planificación estratégica cualitativa que permite pensar acerca de futuros posibles y gestionar la incertidumbre, mediante la construcción de relatos de fuerzas que pueden influir en las consecuencias del futuro.

Objetivo

Representar el futuro a través de diversas descripciones, haciendo visibles las macro fuerzas que lo impulsan en diferentes direcciones con el fin de preparar estrategias de respuesta para un amplio abanico de contingencias; mejorando las condiciones para la toma de decisiones en un entorno complejo e inestable.

Es importante asegurarse de que los escenarios identificados están adecuadamente orientados, en último extremo, a servir a las distintas necesidades de los clientes y a los objetivos estratégicos de la Organización.

Responsable: Equipo directivo

Acciones	Descripción	Formato
Selección del foco de análisis	Identificar cual es el centro de estudio y los recursos asignados a él. Consiste en seleccionar los elementos generales que pueden tener influencia en la evolución del centro de atención definido y señalar el ámbito de análisis. Suele estar determinado por la Visión Estratégica.	
Elección del horizonte temporal y espacial	<p>En cuanto al primero, hay que elegir cual va a ser el periodo considerado como futuro, Debe ser lo suficientemente grande para poder realizar una posterior planificación estratégica, pero lo suficientemente pequeño como para tener criterios para poder elegir con un mínimo grado de certeza (entre 3 y 10 años). Puede estar determinado por diversas variables como el ciclo de vida de los productos / servicios, recursos o plazos de mandato institucional.</p> <p>En cuanto al segundo, la elección viene dada por el ámbito de actuación de la organización, el sector o el problema a considerar.</p>	
Elección y análisis de variables relevantes Elección de las variables seleccionadas	<p>Se trata de elegir las variables que puedan tener una mayor incidencia en el estudio La recopilación de esta información del macroentorno se puede realizar a través de estudios, fuentes especializadas, consultas a expertos / Delphi) e informadores clave, tratando de completar las siete categorías de 'variables estratégicas':</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Económica 2. Normativo-jurídica 3. Cultural 4. Político administrativa 5. Ambiental 6. Social 7. Científico-tecnológica <p>Se incluye también en esta etapa el análisis del microentorno de clientes, competencia, productos, técnicas, prácticas, grado de desarrollo y, si procede, el análisis de infraestructuras, redes, estructuras comerciales, etc.</p> <p>Generalmente es suficiente con un pequeño número de variables que comprendan las mayores amenazas y oportunidades</p>	Informe Pre - DAFO
Asignar probabilidades	Se trataría de asignar, a las variables anteriormente seleccionadas, dos tipos de probabilidades, la de ocurrencia en el futuro y la de importancia, así como su tendencia (ej. método Delphi).	

	Analizar inconsis- tencias	<p>Eliminar aquellas variables que presenten valores inconsistentes con el resto o con algunas de ellas con las que tuvieran una relación más estrecha, en atención a aspectos tales como la credibilidad de nos otorgue una u otra variable o la calidad de la información que tengamos de las variables.</p> <p>También se eliminan algunas variables que, aunque son consistentes, su escasa probabilidad de importancia así lo aconsejan, quedando, al final, las variables más relevantes.</p> <p>Para proyectar los datos de las dimensiones clave se pueden utilizar diversas metodologías como el análisis de impacto de tendencias (AIT). Aproximaciones sucesivas, escalas de analogías, DAFO, cadenas de causalidad, etc.</p>	Matriz DAFO
Elaboración de los escenarios	Relacionar variables	<p>En cada escenario aparecerá una lista de eventos que pueden configurarlo en rumbos diferentes y pueden impactar en las dimensiones clave.</p> <p>Al principio, todas las variables parecen lo mismo, pero si retrocedemos podemos reducir montones de variables que tienen en común espectros singulares, lo que constituirían un eje de incertidumbre.</p>	
	Construir escenario	<p>Si se pudiera simplificar de la lista de incertidumbres hasta dos ejes ortogonales, podríamos definir una matriz (dos ejes cruzados), que nos permitirían definir cuatro diferentes, pero plausibles, cuadrantes de incertidumbres.</p> <p>Cada una de estas cuatro esquinas constituye, en esencia, un futuro racional, que podemos explorar.</p> <p>Considerando estos pronósticos seleccionados, se puede realizar una narración ó guión coherente que describa cada escenario futuro.</p> <p>Las descripciones deben ser precisas, consistentes y útiles para tomar decisiones. Las variables que se usen para construirlas deben ser variables inciertas independientes para las cuales la variación importante afecta el éxito de cualquier estrategia que persiga la organización</p> <p>En la mayoría de los casos el mejor documento para describir los escenarios suele ser una colección de gráficos o mapas y una somera narración que los describen.</p> <p>Según Godet, <i>“la hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia”. Y distingue dos grandes tipos de escenarios: “exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles; y de anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables”.</i></p>	Matriz de incerti- dumbre
	Valorar implica- ciones	<p>Podríamos contar cientos de historias relativas a posibles escenarios a base de combinación de fuerzas, pero la experiencia nos ha enseñado que cuanto menos mejor.</p> <p>Son enunciados hipotéticos basados en diagnósticos de fuerzas que modelan los acontecimientos y su función consiste en señalar un abanico de opciones y situaciones probables.</p> <p>Se realiza sometiendo cada escenario a una serie de preguntas que cumplen el rol de criterios de evaluación. Se elabora un listado de interrogantes para valorar cada escenario.</p> <p>Para probar diferentes políticas se puede emplear un conjunto de escenarios. Se prepara una serie de acciones alternativas después de estudiar los escenarios.</p>	Análisis de implica- ciones

Redactar recomen daciones	<p>Una vez que hemos identificado aquellas implicaciones que trabajan en todos los escenarios, nos basaremos en ellas con la convicción de que estamos preparando unas recomendaciones de acción que nos inspiran confianza. Las decisiones con sentido en sólo uno o alguno de los escenarios son peligrosas.</p> <p>Estos cursos de acción se expresan en ideas originales, creativas, que surgen de trabajos en equipo con técnicas de creatividad como 'brainstorming, mapas mentales, sombreros del pensamiento, etc.</p> <p>Probablemente las recomendaciones se desglosen a su vez en distintos apartados, referidos a distintas áreas de actividad, que intervendrán en la tarea de diseñar el planeamiento estratégico para alcanzar el objetivo propuesto. Es recomendable que trabajen distintos expertos en las diferentes áreas.</p> <p>Por eso, necesitamos conocer las señales precursoras que nos indican que escenarios están por llegar. Algunas veces los indicadores precursores para un escenario dado son obvios, pero, frecuentemente, son sutiles. Puede tratarse de alguna legislación o una ruptura tecnológica o una tendencia gradual social. Por tanto, es importante controlar estos signos críticos de forma muy atenta.</p>	Informe de recomen daciones
---------------------------------	---	--------------------------------------

REDACTA	REVISA	APRUEBA
Coordinadora (E.Pons)	Dirección	Dirección