

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BAJO ESCENARIOS

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Senior – Docente, Esc. Economía, Administración y Negocios

Univ. Pontificia Bolivariana

“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”. Peter Drucker

La planeación estratégica bajo escenarios puede considerarse como un avance en el planeamiento estratégico del desarrollo de cualquier organización, al incluir elementos dinámicos proporcionados por el análisis prospectivo. No basta entonces con identificar posibles acciones a seguir a partir de un análisis DOFA; interesa conocer que puede ocurrir si configurado el escenario deseado y probable se flexibilizan y dinamizan las variables que lo componen.

Se pasa, entonces, de un escenario determinístico a un escenario probabilístico, en el que los juicios de valor y el conocimiento detallado de factores y variables juegan papel importante.

La planeación estratégica proporciona información que permite identificar actores y su posición frente a los procesos futuros ligados a negociaciones que buscan asegurar el futuro deseado. A partir de ella interesa identificar la acción futura de los actores, sus posibles acciones y reacciones frente a la toma de decisiones, sus proyectos, anhelos y temores.

Las posiciones que se adopten dependen de las circunstancias ambientales, ya que puede ocurrir en un momento dado, que sea importante conservar lo que existe, compartirlo o cambiarlo por otro paradigma. Cada "actor" que interviene en el futuro o que puede intervenir hace una elaboración diferente de la realidad, porque la percibe por medio de unos "lentes" que son diferentes en cada actor. De ahí que puedan aparecer alianzas y conflictos con respecto a los proyectos que estén en juego, las decisiones que se van a adoptar y frente a los que se están o vienen adoptándose.

Cada actor tiene un discurso específico frente al problema, porque cada uno lo ve desde su propia perspectiva: la de sus intereses. Sin embargo, los discursos pueden tener elementos comunes.

Asimismo, los actores tienen un papel específico que cumplir, pues cada uno realiza una función determinada, un correspondiente "deber ser", enmarcado dentro de su visión y misión, lo cual hace que se generen expectativas con respecto a la actuación de cada uno. Pero si las expectativas no se cumplen debido a un mal desempeño frente al futuro deseado, aparece el conflicto.

Las alianzas ocurren en virtud de las funciones que desempeñan los actores dentro del sistema económico y los conflictos se originan en disfunciones causadas por el incumplimiento del "deber ser" que el bien común le ha asignado a cada uno de ellos.

La partida es la planeación estratégica; el futuro probable y deseado interesa solo como un punto de referencia, pues si lo que va a pasar depende del hombre y sus actuaciones al diseñar y concebir su propio futuro en la medida que sea capaz de concertar y llevar a cabo las medidas suficientes para alcanzarlo se da un futuro deseable, el cual, su definitiva es la que todos desean y quisieran que ocurriera.

En términos generales el procedimiento que se plantea es el siguiente:

- Planeación estratégica.
- Determinación de la influencia directa e indirecta que ejercen las variables o factores claves sobre las otras variables, con el fin de determinar su acción identificable.
- Construcción de un juego de actores en relación a los factores considerados como claves, con el fin de establecer qué demandan los actores, qué actores son demandados, así como sus anhelos y temores.
- Identificación de los escenarios potenciales, constituidos por eventos que puedan ocurrir en el corto y largo plazo.
- Construcción de escenarios posibles, probables, deseados; posibles, no probables, deseados; posibles, probables, no deseados; imposibles, probables, deseados; imposibles, no probables, deseados; imposibles, probables, no deseados; a partir de un manejo de probabilidades absolutas y condicionados de ocurrencia y no ocurrencia de los eventos o variables que conforman los escenarios.
- Definición de los escenarios más probables posibles y deseados.
- Toma de acciones estratégicas que aseguren la consecución de los escenarios deseados referentes a procesos de negociación a seguir, concesiones, alianzas, fusiones, planes, programas y proyectos.

Es importante para la compañía entender que al momento de planear debe conocerse la situación interna junto con los recursos con los que cuenta, conocer los factores externos son determinantes para una adecuada planeación y coordinación de sus objetivos. Los directivos actuales deben buscar a lo largo de su gestión que la organización permanezca en el mercado a partir de estrategias competitivas, lo cual le permitirá lograr un incremento en la productividad, diversificar de manera exitosa, lograr diferenciación y mejorar en la calidad del servicio. El planear para una organización normalmente no es tan sencillo como puede parecer, pero pensar que es un proceso difícil sería una utopía gerencial. La responsabilidad recae entonces en la gerencia y es esta la que debe involucrar a todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo, respondiendo de forma eficaz a las variables externas que son de difícil control, entendiendo las

tendencias que se muestran en el día a día del sector, el cambio como una constante y la innovación como medio para ser competitivo.

La invitación que se hace a la gerencia actual radica en tener una actitud de liderazgo y de estrategias, entendiendo que el ambiente empresarial actual es turbulento lo cual genera un alto grado de incertidumbre que debe ser entendido como oportunidades para la organización; una adecuada planeación permite que los directivos se conviertan en agentes de cambio, los cuales logran resultados de alto impacto y eficiencia.

Peter Schwartz, menciona lo siguiente en referencia a la planificación por escenarios: ***“Los escenarios son herramientas de planificación útiles en contextos en los cuales la Planificación Estratégica tiene una perspectiva de largo plazo y donde las incertidumbres en juego son tanto cualitativas como cuantitativas. Toda imprevisibilidad o incertidumbre grave impone automáticamente la toma en cuenta de múltiples futuros más bien que de una predicción única, pero las incertidumbres cualitativas tal como las incertidumbres sobre las reglas de juego fundamentales en diferentes escenarios agregan una dimensión importante para la planificación. En la época actual, donde fuertes incertidumbres pesan sobre el futuro entono de las empresas”***.