

# EL MÉTODO DE ESCENARIOS\*

---

**Alejandro Indacochea.**

**Presidente de Indacochea Asociados.**

**Profesor del - Centro de Negocios de la Pontificia  
Universidad Católica de Lima- CENTRUM**

**E-mail : [aindacochea@indacocheaempresas.com](mailto:aindacochea@indacocheaempresas.com)**

**[www.indacocheaempresas.com](http://www.indacocheaempresas.com)**

¿El futuro no es simplemente lo que viene después del presente, es también aquello que es diferente a éste y que se encuentra aún abierto a que se le diseñe y construya

Miklos y Tello  
Planeación Prospectiva

# Ejemplo de escenario de anticipación si se duplicara la duración de la vida humana

Si se duplica la duración de la vida humana, los hombres alcanzarían una edad promedio de 140 años y las mujeres, de 150. Suponiendo que la edad promedio del matrimonio variara muy poco, en cada familia habría por lo menos 4 o 5 generaciones vivas al mismo tiempo. ¿Cuál sería la edad de la jubilación? Si fuera a los 65 años, el número (proporcional) de ancianos a cargo de la sociedad sería insoportable para ésta. Como esto sería imposible, se aumentaría la edad de la jubilación. Se necesitaría entonces con urgencia una fuerte expansión para crear empleos para todo el mundo, y trabajaríamos hasta los 100 años o más. Sin embargo, para trabajar hasta los 100 años, nadie podría quedarse atrás. Se necesitarían pues, cursos de actualización obligatorios y generalizados, universidad de por vida. ¿Consecuencias para la escolaridad infantil y para la secundaria?

# Ejemplo de escenario de anticipación si se duplicara la duración de la vida humana

Como nadie podría pensar en aprender una ciencia que pudiera usarse todavía después de 100 ó 200 años, el objetivo de la escuela cambiaría. Sería una institución que suministrara herramientas de base y preparara la inteligencia para adaptarse al cambio mediante ejercicios intelectuales (matemáticas, latín, por ejemplo) y ejercicios ... de creatividad. Desequilibrios generacionales. Conflictos (a menos que hubiera un cambio radical en la educación). Se necesitarían muchas viviendas, ya que la población también se duplicaría aunque el número de nacimientos permanecería estable. Habría profundos cambios en la herencia del patrimonio: ya no se heredarían el poder y los bienes sino a la edad de 100 años. Habría entonces una tendencia a que el poder permaneciera en manos de la población de más de 100 años, pero esto sería inaceptable y los jóvenes reclamarían su autonomía. Se les trataría como menores hasta los 50 años.

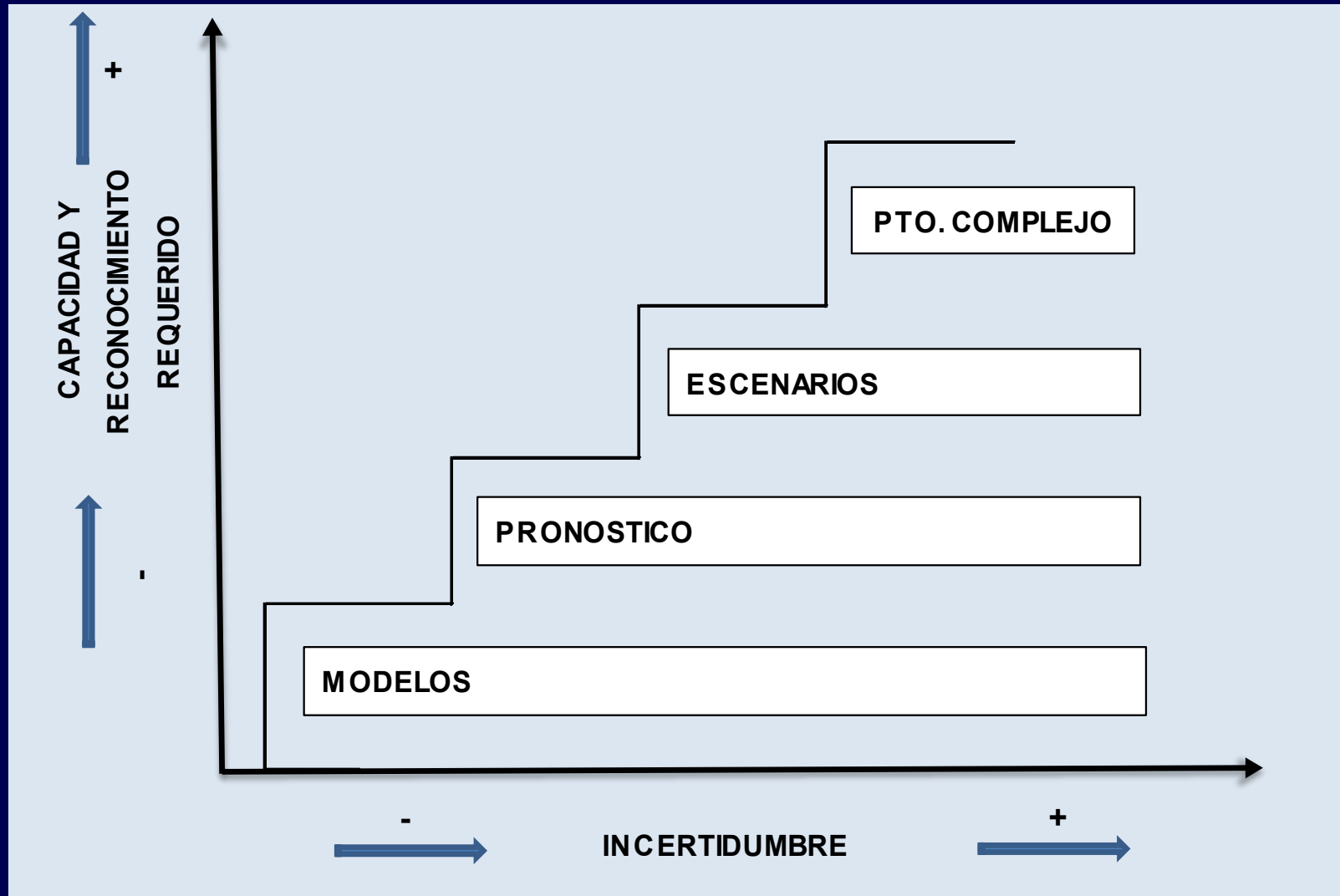
# Ejemplo de escenario de anticipación si se duplicara la duración de la vida humana

Gracias a los procedimientos anticonceptivos, admitidos por todos a causa de la absoluta necesidad de frenar el crecimiento de la población, las mujeres quedarían liberadas de sus obligaciones maternas hacia los 35 años y tendrían un así promedio 115 años por delante. Como su colaboración sería necesaria para ayudar a los numerosos ancianos, todas entrarían en la vida profesional. Su salario ya no se consideraría como un complemento y tendrían acceso a todos los cargos. Surgirían numerosos genios femeninos, todas aquellas que no habían logrado romper el ahogo sociológico que hasta entonces era la regla. La opinión pública las aceptaría. La vida sería muy larga para todos aquellos, hombres y mujeres, que no tuvieran ni pasión ni sentido creativo, ni la suficiente riqueza interior, y terminarían suicidándose. Los delincuentes durarían demasiado y se recrudecería la criminalidad. El logro de la independencia moral se buscaría por otros medios. Se revolucionaría la psiquiatría, etc.

# Romper con el presente (Davis: 2003)

- Una de las dificultades es que estamos fuertemente influenciados por las condiciones del presente.
- Los pronosticadores extrapolan el pasado y le imponen al futuro los patrones que ven en el pasado.
- Sólo algunos eventos pueden ser sujeto de pronósticos, mientras que otros son en esencia desconocidos.

# Niveles de aprendizaje e incertidumbre



# Diferencias

## Escenarios

Futuros posibles, creíbles

Basado en la incertidumbre

Ilustra riesgos

Cualitativo o cuantitativo

Fuerte en perspectivas de medio a largo plazo

Probabilidad = 0

## Pronósticos

Futuros probables

Basados en relaciones ciertas

Esconden el riesgo

Cuantitativo

Fuerte en las perspectivas de corto plazo

Probabilidad > 0

## Visiones

Futuros deseados

Basado en valores

Esconden el riesgo

Usualmente cualitvo

Funciona como activador

Deseo

# El Método de Escenarios (Saurin y Ratcliffe, 2001, 49)

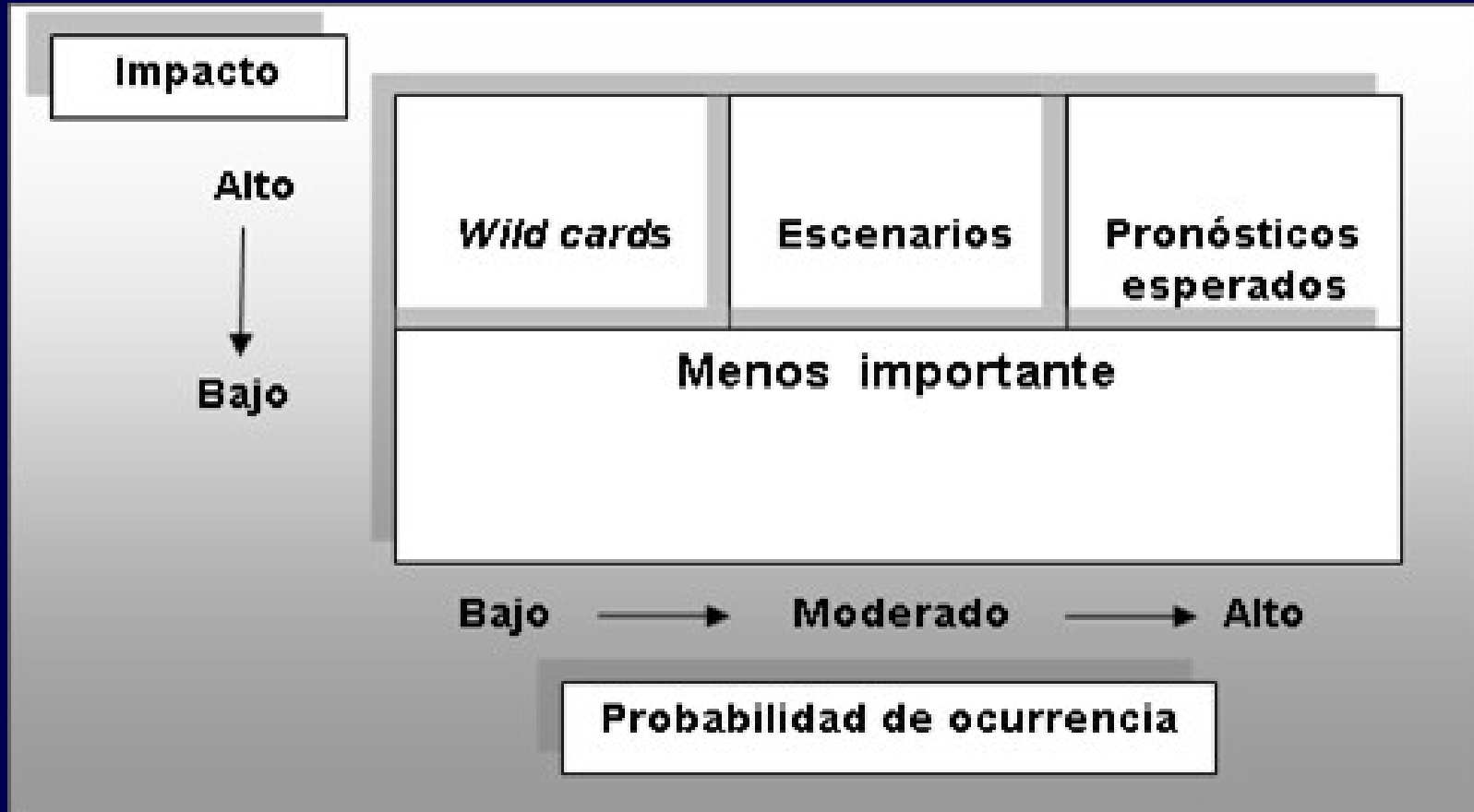
- Los escenarios no hacen predicciones ya que el futuro permanece impredecible más bien ayudan a comprender a quienes toman decisiones sobre la complejidad de las fuerzas que van a moldear el futuro.

- El concepto de escenarios procede del teatro, en él que se detalla escenas o situaciones que son imágenes alternativas de los futuros posibles.
- En los negocios, son historias que describen los futuros posibles en las cuales una empresa debe competir y ayudan a tomar decisiones estratégicas sobre lo que puede suceder en el futuro.
- Está herramienta de planeamiento se ha usado desde la década de 1960 y 1970.

# Origen

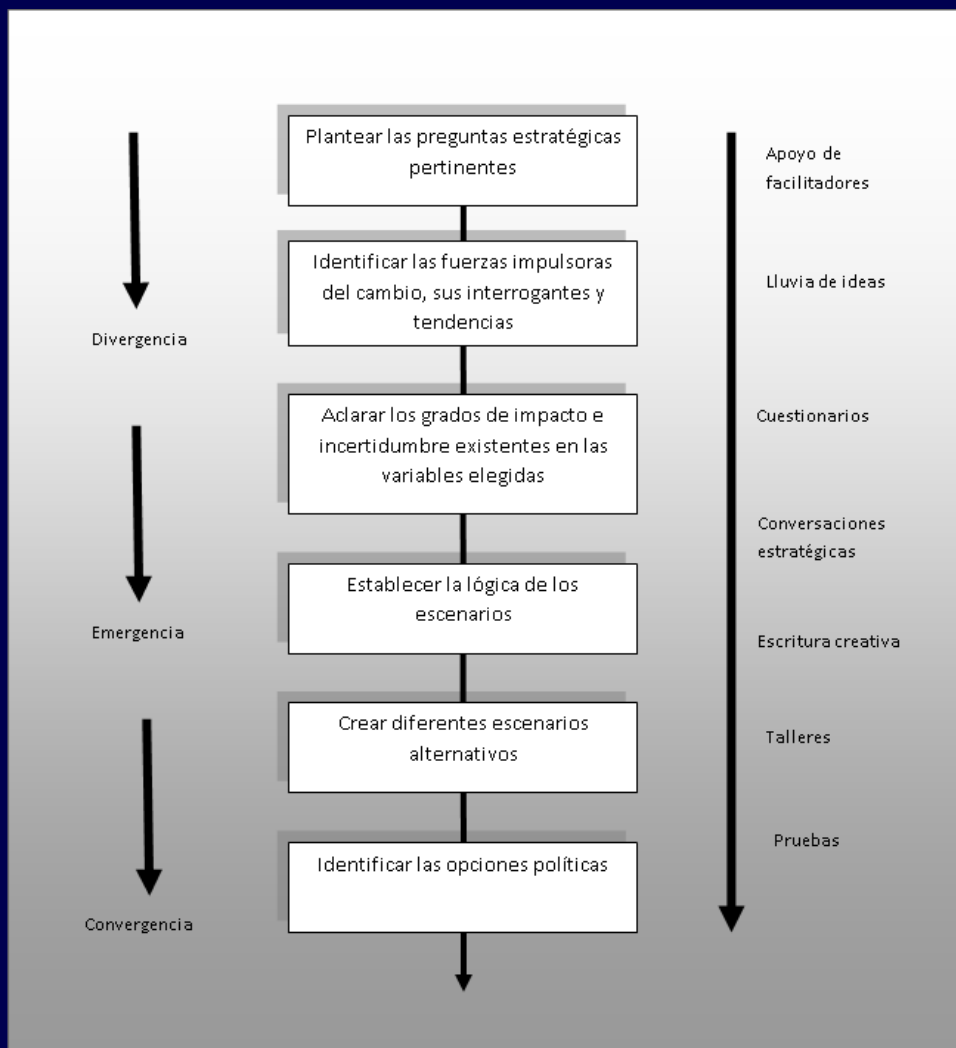
- Introducido por Pierre Wack, planificador de Schell, y Peter Schwartz, miembro del Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford, hace 50 años.
- Wack llevó el uso de los escenarios a un nuevo nivel al lograr que los responsables de la toma de decisiones los tuviesen en cuenta para efectuar sus decisiones estratégicas

# ¿Cuándo usar el método de escenarios?



Fuente: Bishop, 2005: 17

# El proceso de construcción de escenarios

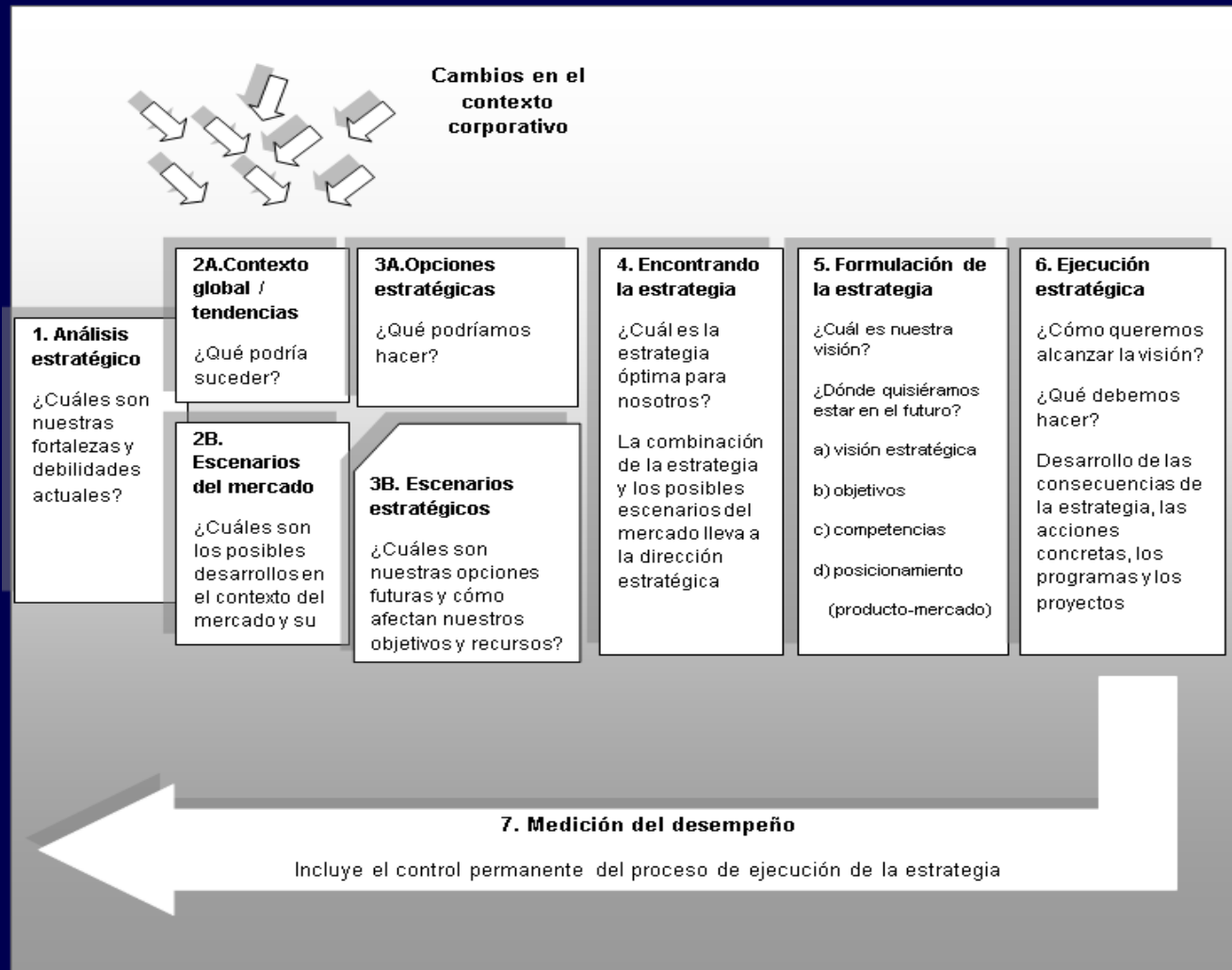


Fuente: Saurin & Ratcliffe, 2011: 51. Traducción propia.

- Identificar las opciones políticas: constituye la parte fundamental del proceso el poder identificar un conjunto de estrategias posibles y cursos de acción que sean capaces de tratar la amplia variedad de alternativas posibles en el futuro, lo cual involucra dos importantes etapas:

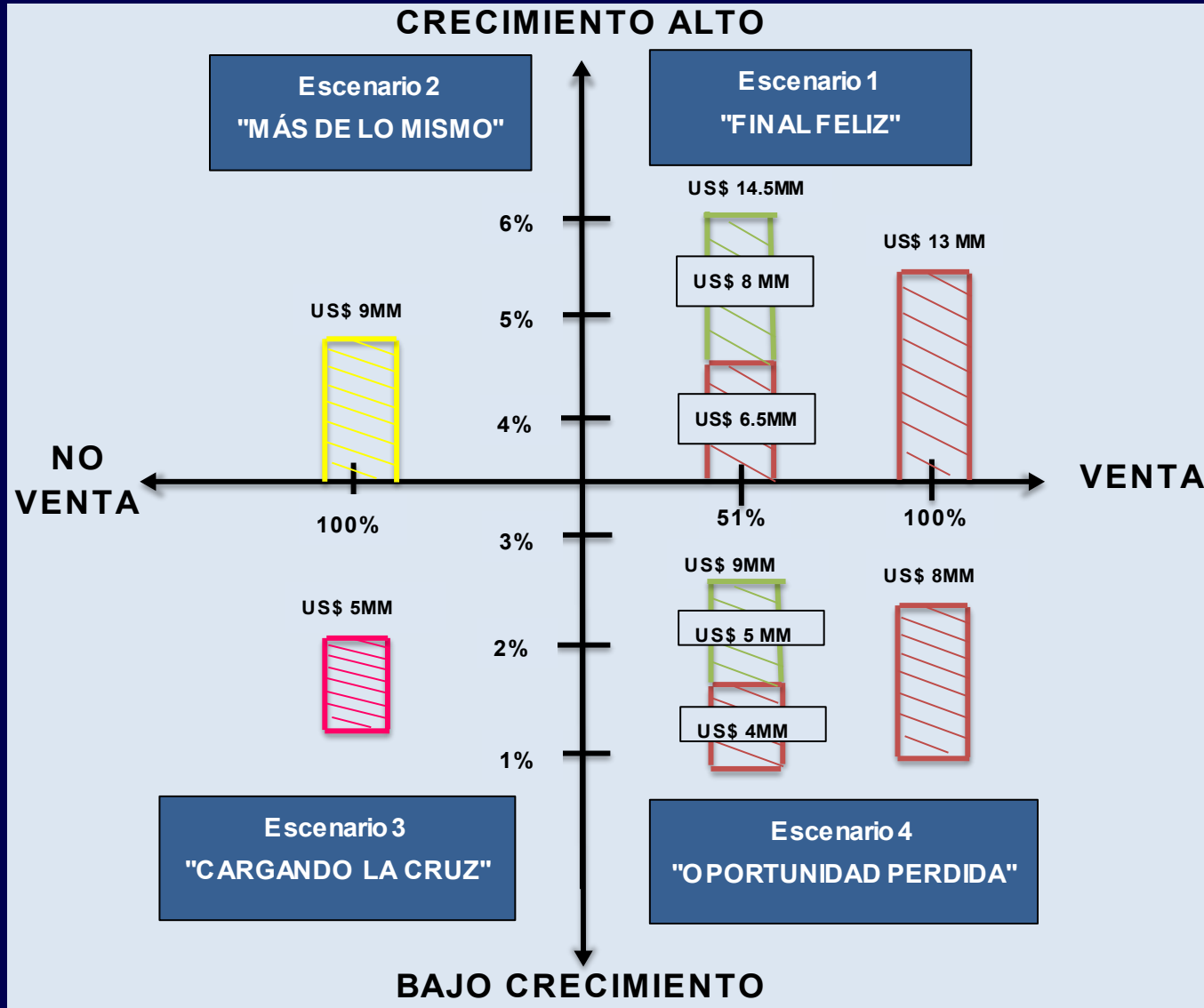
- Aproximar un conjunto de políticas posibles o temas a tratar.
- Identificar un rango de acciones específicas bajo una agenda para cada una de las opciones.

# Los escenarios y el planeamiento estratégico



Fuente: Fink et al., 2004: 77.

# Escenario de venta de Empresas



# Escenario de venta de Empresas

## 1. “Final Feliz”

- Venta de la empresa en pleno auge económico y en crecimiento continuo.
- En el caso de la venta del 51% de la empresa, el 49% restante valdrá más después de 5 años que el 51% vendidos en primera estancia, puesto que la economía esta en pleno crecimiento.

## 2. “ Más de lo mismo”

- Todo sigue igual.
- La empresa no cuenta con recursos para crecer.

# Escenario de venta de Empresas

## 3. “Cargando la Cruz”

- La empresa va perdiendo valor continuamente.
- Problemas financieros.
- Alto riesgo y poca liquidez.
- Se perdió el momento óptimo de venta.

## 4. “Oportunidad Pérdida”

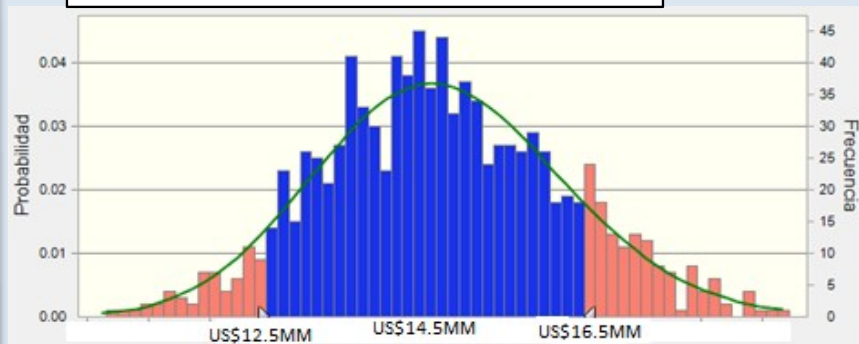
- Se fue el momento óptimo para la venta.
- Mercado dominado por el comprador

# Probabilidades en los Escenarios

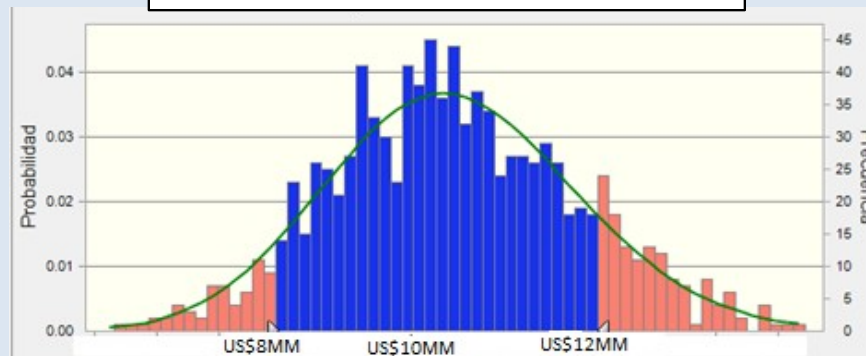
CRECIMIENTO ALTO

Escenario 1  
"FINAL FELIZ"

Venta del 51%



Venta del 100%



51%

100%

VENTA

# Comparativo del Valor de la empresa en los Escenarios

