Viaje al futuro con la planificación de escenarios

Mike Rosenberg recomienda la planificación de escenarios para tomar mejores decisiones estratégicas.

1 de enero de 2012

Por Mike Rosenberg

En estos tiempos de incertidumbre, lo único de lo que podemos estar seguros es que el

©IESE Business School

futuro será diferente de lo que creemos. ¿Cómo puede afrontar un líder empresarial esta situación?

Un enfoque estratégico válido es desarrollar modelos y capacidades de negocio sumamente flexibles, de modo que la empresa pueda transformarse o cambiar de rumbo en función de cómo vayan las cosas. Un esfuerzo de este tipo puede dar resultado.

Por ejemplo, muchas empresas han reducido drásticamente su umbral de rentabilidad y optado por la externalización de algunos aspectos de sus operaciones como consecuencia de la crisis económica. Aunque esta medida puede haberles reportado mayor flexibilidad, tiene sus límites.

Las nuevas inversiones han de ser viables durante al menos diez o veinte años, sobre todo en aquellos sectores en que los activos fijos con una larga vida útil tienen un gran peso, como el energético, el transporte marítimo, la industria manufacturera o la minería. Por ello, a los directivos no les queda más remedio que especular cómo será el futuro.

Las empresas de servicios o distribución minorista han de lidiar con otro tipo de problemas. Mientras que el desarrollo de nuevas capacidades lleva su tiempo, el comportamiento del consumidor cambia constantemente. Por ejemplo, el sector de los medios de comunicación se enfrenta a un cambio sin precedentes debido a la digitalización, pero es demasiado pronto para saber cómo estará el sector en un futuro no tan lejano.

Los planificadores recurren a los métodos estadísticos y de previsión formales para sus estimaciones de resultados. Pero la planificación de escenarios me parece una herramienta mucho mejor para abordar las incertidumbres actuales. Este artículo le mostrará por qué.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 12 (T1 2012).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Viaje al futuro con la planificación de escenarios" (ART-2079) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

©IESE Business School

Mike Rosenberg

Profesor Ordinario de la Práctica de la Dirección en el departamento de Dirección Estratégica de IESE. Sus especialidades son la dirección estratégica, la geopolítica y la sostenibilidad.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School