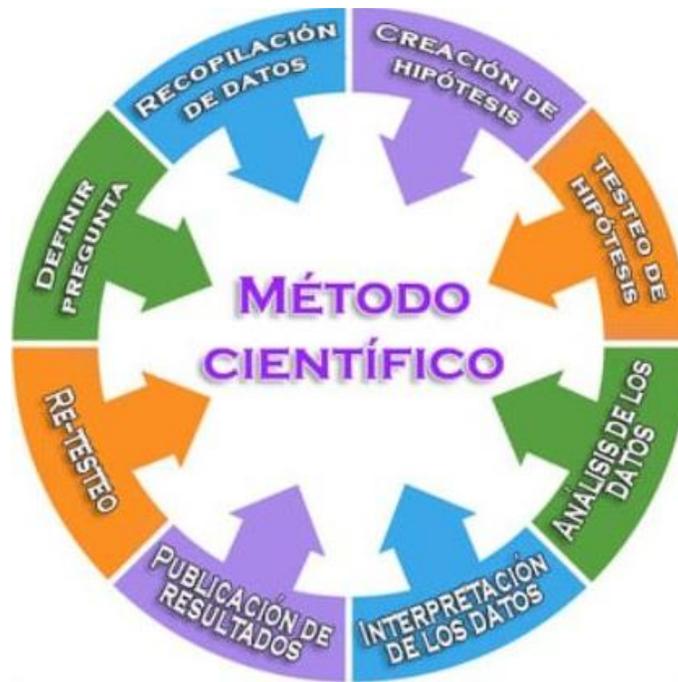
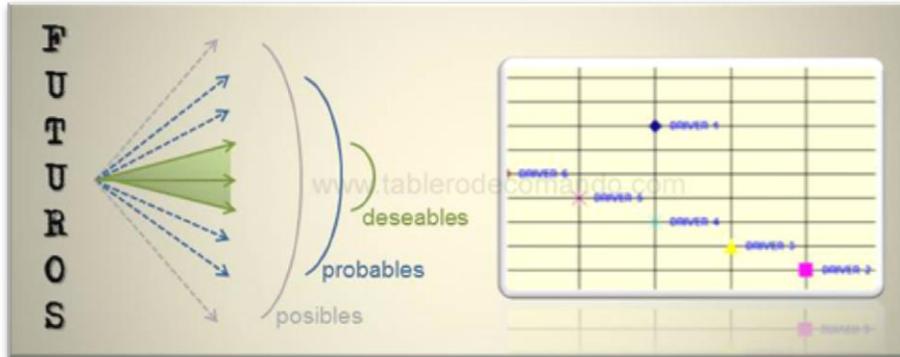




Método Científico y Escenarios Estratégicos

Una mirada al futuro para garantizar un óptimo Plan Estratégico





La Pobreza Estratégica sigue en aumento

Se ha abusado y se sigue abusando cada vez más del concepto **Plan Estratégico**.

Numerosos directores y gerentes asisten a seminarios o participan en sus propias organizaciones de encuentros que denominan “Elaboración del Plan Estratégico”.

Sin embargo, en esos eventos, la mayoría aún aplica el viejo y obsoleto paradigma de la década de los '50 y de los '60, sustentados en la corriente o escuela determinista que ya no se corresponde con la realidad compleja, cambiante, dinámica y de tanta incertidumbre y competencia como la que estamos enfrentando hoy día.

Enseguida veremos que

Esos Planes, creados de ese modo, aunque tienen el título de Plan Estratégico y parece un Plan Estratégico, nada tienen de Estratégico

Solo reflejan una pobreza estratégica total.

Anticipo dos pruebas de su pobreza estratégica

1. Aún utilizan el Análisis FODA, o la Técnica PEST o PESTAL que no es útil para crear objetivos en un Plan Estratégico
2. Elaboran una Visión sin fundamento científico alguno



1. Utilizan el Análisis FODA, o la Técnica PEST o PESTAL que no es útil para crear objetivos en un Plan Estratégico

La mayoría de esos planes (mal llamados "estratégicos") utilizan el FODA (DOFA) (SWOT) para analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Pero al hacerlo, solo listan las variables que recuerdan el día en que arman ese listado.

Es decir, solo sacan **una foto del estado actual** que recuerdan de su organización. Y, si en ese encuentro se olvidaran de listar algunas fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas las mismas nunca más serán analizadas

Permíteme unas preguntas

Apostarías tu sueldo o honorarios para afirmar que las Oportunidades de hoy pueden esperar 3 o 5 años para ser aprovechadas, apostarías tu sueldo

Y apostarías para afirmar que las amenazas de hoy pueden esperar 3 a 5 años para ser mitigadas o eliminadas?

Yo no lo haría

Tú crees que con el estado actual en el que se encuentra una Organización es correcto unir una fortaleza de hoy con una oportunidad de hoy para crear el futuro que se espera alcanzar dentro de 3 a 5 años?

Yo no lo creo

Por lo tanto, para mí carece de valor cruzar elementos del FODA para elaborar objetivos e incorporarlos en un Plan Estratégico, ya que los mismos van a producir su efecto dentro de los próximos 3 a 5 años.

Es por ello que para mí no es útil aplicar el Análisis Foda en la elaboración del Plan Estratégico aunque aún se lo siga utilizando y enseñando en las Universidades y en las Escuelas de Negocios.

Otros utilizan la Técnica PEST o PESTAL que tampoco es útil para crear objetivos en un Plan Estratégico

Algo similar ocurre con esta técnica que analiza aspectos externos de la Organización

Al igual que en el FODA solo se listan las variables externas que se recuerdan el día en que arman ese listado; es decir, sacan **una foto del estado actual** de la organización.

Y con el estado actual reitero no es posible ver más allá de hoy.



2. Elaboran una Visión sin fundamento científico alguno

Algunos crean una frase motivadora durante un encuentro de brainstorming frase que terminan confundiendo con una visión

La mayoría de las veces se parte de la visión anterior, y solo se le cambian algunas palabras buscando impacto motivacional

- Cuál es el fundamento científico de esa frase motivadora, mal llamada Visión?
- Porque se aceptó a esa frase y no a otra
- Cuantos futuros posibles analizaron antes de elaborar esa frase?



Analicemos cual fue el origen de la Estrategia Empresarial

En 1957 en USA nace el concepto de Estrategia Empresarial de la mano del Dr Ing. Igor ansoff

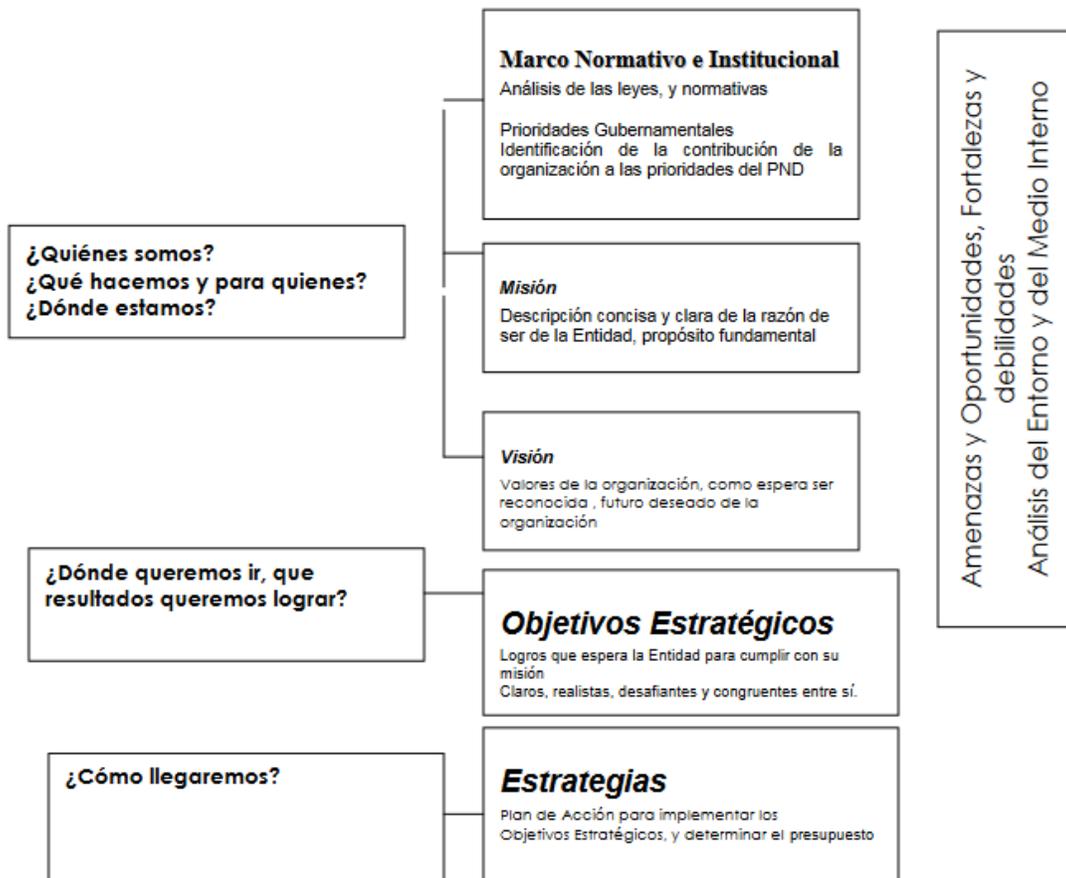


Pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico

El ha sido el primer autor de un libro sobre estrategia publicado en Estados Unidos en 1965, por editorial McGraw-Hill, bajo el título "**Corporate Strategy**"

Y la Planificación Estratégica (PE) tuvo su origen en esas décadas en la Universidad de Boston (Boston University)

Desde allí hemos heredado los conceptos que ilustra la siguiente imagen



El contexto que dio origen a la Estrategia Empresarial: fue a partir del año 1957

Eran años de alta estabilidad, y años de baja incertidumbre

En esos años se elaboraban Planes Estratégicos a 30 o 50 años

En esos años se utilizaba el Análisis FODA y se investigaban los aspectos externos a través de la técnica PEST o PESTAL

Tú crees que el contexto Actual del **año 2017** ¿es igual o parecido?

Yo creo que no

La inestabilidad es altísima

La incertidumbre más alta que nunca

Los Planes Estratégicos se elaboran solo a 3 o 5 años

Los Negocios presentan alta turbulencia y mayor complejidad que antes



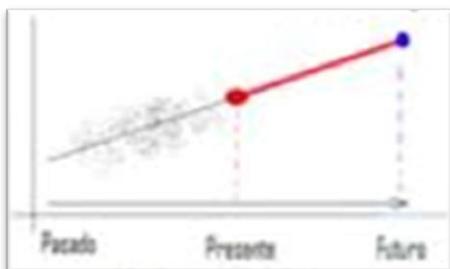
Imagino que conoces las corrientes filosóficas del Pensamiento Estratégico, me refiero a la corriente o escuela Determinista y a la corriente o escuela Voluntarista

LA ESCUELA DETERMINISTA

En los Años 1960, predominaba la Corriente o Escuela Determinista

El determinismo es una doctrina o sistema filosófico que considera que el futuro es el resultado necesario de las condiciones y estructuras preexistentes.

Según esta corriente de pensamiento, existe un pasado, hay un presente y el futuro será la continuidad del presente.



El problema es que algunos aún siguen aplicando estos principios

En el 2017 de modo consciente o inconsciente algunos aplican principios de Escuela Determinista al elaborar un Plan Estratégico





Comienzan definiendo una frase motivadora que llaman Visión y para hacerlo determinan el futuro cambiando solo algunas palabras a la Visión anterior, sin base Científica alguna, solo con un encuentro de brainstorming

Quienes (consciente o inconsciente) adhieren a la Escuela Determinista siguen utilizando el Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de las autoridades del departamento de enfermería Contribución interdepartamental Autonomía de gestión Instrumentos administrativos de planeación, de organización, de dirección y de control Tecnología de punta Buen clima organizacional Facultad para elegir el material y equipo a utilizar Enseñanza clínica personalizada Programa de enseñanza en línea y extracurricular Asesoría y enseñanza de investigación en enfermería 	<ul style="list-style-type: none"> Incompetencia salarial ante la demanda laboral Comunicación deficiente Desorganización en la distribución de personal Ausentismo injustificado Deficiente reclutamiento y selección de personal Barra en la comunicación Relaciones humanas deterioradas Deficiente manejo de conflictos Desconocimiento de las condiciones generales de trabajo Falta de formación de líderes Ineficiente producción al puesto
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> Filosofía, políticas, objetivos, normas y reglas institucionales sólidas y sustentadas Excelente imagen corporativa Apuesta por el desarrollo profesional Alto presupuesto institucional Programa de estimulo Intercambios y congresos académicos 	<ul style="list-style-type: none"> Desequilibrio entre oferta y demanda de personal preparado Deficiente preparación académica e experiencia profesional Competencia salarial externa Ausentismo justificado Individualismo indoligente Falta de valores y principios en el medio social Manejo tolerante de los derechos humanos

o la Técnica PEST o PESTAL



Las cuales no son útiles para crear objetivos en un Plan Estratégico, ya que como hemos visto antes solo refleja una foto del estado actual de la Organización o un listado de los aspectos – que se recuerdan – al día de listarlos



Con el Análisis FODA, el futuro de la organización depende de una técnica que:



- Es 100% **subjetiva**
- Es **incompleta**
(depende de la memoria)
- Cruza elementos **a dedo**
es poco serio y nada
Profesional
- Representa una imagen del
estado actual:
 - ✓ Fortalezas de **hoy**
 - ✓ Oportunidades de **hoy**
 - ✓ Debilidades de **hoy**
 - ✓ Amenazas de **hoy**

Que está en juego en el modelo determinista

Nada más y nada menos que el futuro de una organización.

Sus próximos 3 o 5 años estarán direccionados hacia el norte que –en forma determinante- se ha aprobado bajo un método subjetivo

Sin embargo, aún la mayoría utiliza este modelo.



Para quienes emplean este método determinista no existe en el futuro incertidumbre alguna.

Prueba de ello es que en ninguna parte de su plan estratégico analizan, por ejemplo, cómo van a reducir los diferentes niveles de incertidumbre futura.

Para ellos existe un solo y único futuro y, por eso, se sienten en condiciones de redactar la Visión con los elementos que tienen.

Para planear el futuro se necesita analizar más lejos:

- 1 • Oportunidades **futuras**
- Amenazas **futuras**
- Factores de cambio
- Hechos portadores del futuro
- Will cards
- Cisnes negros
- Discontinuidades fatales





Te invito a profundizar el tema:

Para ti ¿cuántos futuros existen?

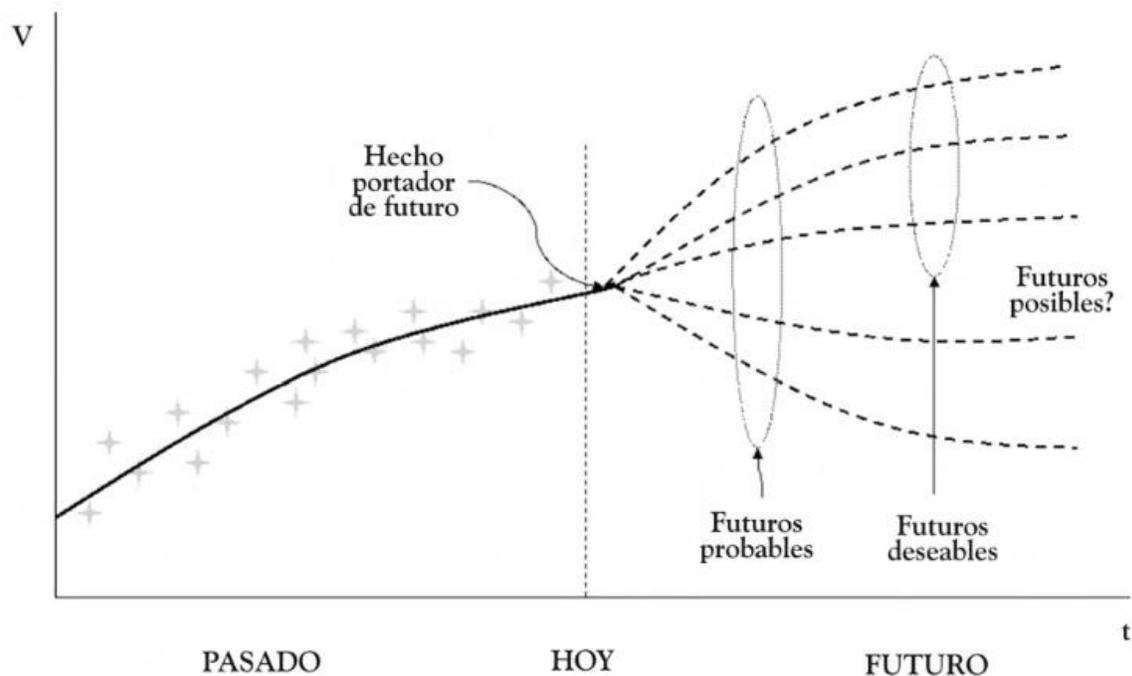
Para comenzar, pregúntate cuántos futuros crees que existen.

¿Uno, dos, diez, cien, miles?

Es importante tener la respuesta a esta pregunta como punto de partida si deseas elaborar un Plan Estratégico óptimo.

Si en forma consciente o inconsciente tú formas parte de la corriente o escuela determinista, responderás que **existe un solo futuro.**

Si, por el contrario, formas parte de la corriente o escuela voluntarista, responderás que**co existen múltiples futuros.**



Para quienes adherimos a la corriente voluntarista,
el futuro no es único, lineal y probable sino múltiple e incierto.

Para nosotros, el futuro no se predice ni es continuidad del presente, sino que se lo construye.



El futuro es **multidireccional** y, por lo tanto, existe la posibilidad de elegir y tomar una de esas direcciones en forma voluntaria.

Por lo tanto, además del "futuro probable", hay otros futuros posibles, los "futuribles".



A esta corriente o escuela voluntarista pertenece la **prospectiva estratégica**.

La escuela "voluntarista" es la corriente de la elección de nuestro futuro, llamada así porque la elección es un acto de la voluntad

Ver antes o ver hacia adelante

La corriente determinista se encuentra en los terrenos de la previsión que, etimológicamente, significa "ver antes".

La corriente voluntarista navega en las aguas de la **prospectiva**, palabra que proviene del verbo latino *prospicere*, que significa "ver hacia adelante".

Quienes adherimos a esta última corriente o escuela no tenemos ningún interés en predecir el futuro porque sabemos que es múltiple e incierto.

Lo único que podemos ver son **futuros posibles que presenten múltiples alternativas o escenarios** de lo que podría llegar a ocurrir más adelante.

Y la elección de uno de esos escenarios para apostar al futuro es voluntaria.

Para nosotros, el futuro no se predice sino que se construye. Depende solamente de nosotros y de la decisión que tomemos de edificarlo desde ahora.

Una de las formas de diseñar el futuro es a través de la construcción de escenarios estratégicos.

Con las herramientas y metodologías adecuadas, nos situamos en el futuro y -desde allí- emprendemos nuestro recorrido hasta el presente (del futuro al presente).

¿Me explico hasta aquí?



Qué proponemos

Proponemos no utilizar más los análisis FODA o PESTAL

Ya hemos anticipado que no son útiles para elaborar objetivos estratégicos, ya que solo muestran una foto actual de la organización, **lo cual no es útil para crear futuro.**

Proponemos aplicar método científico para identificar los **8 hechos portadores de gérmenes del futuro**, los cuales son útiles para descubrir las oportunidades futuras y los riesgos o amenazas futuras **(que aún hoy no existen)**

Proponemos identificar tendencias de evolución a largo plazo.

Proponemos la construcción de escenarios estratégicos que describan lo que puede ser y lo que serán las visiones de futuros razonables, cuya ausencia impregna de incertidumbre las decisiones de mediano o largo plazo.

Proponemos redactar al final la Visión, Misión y valores. Dado que existen múltiples escenarios sugerimos se aguarde el análisis de cada uno para recién que se seleccione matemáticamente uno de ellos (El escenario apuesta) para este escenario seleccionado recién ahora se le redacte su Visión, Misión y Valores)

Nota: Las matemáticas ayudan a definir la cantidad de escenarios a analizar la fórmula a aplicar es:

$$2^n = 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot \dots \cdot 2 \text{ (n veces)}$$

Por ejemplo si tienes dos ejes bipolares y tres variables necesitas analizar ocho escenarios ya que uno de ellos será matemáticamente el escenario apuesta o sea el óptimo para tu Organización

$$2^3 = 2 \times 2 \times 2 = 8$$

Este análisis nosotros lo realizamos con plantillas en Excel que simplifican todo el análisis matemático



Entonces ¿Vale la pena analizar el futuro?

Para la mayoría, no.

Para la mayoría, es más útil enfocarse en el corto plazo, solucionar los problemas que presenta el día a día y -cuando llegue el futuro- tratarán de adaptarse a él.

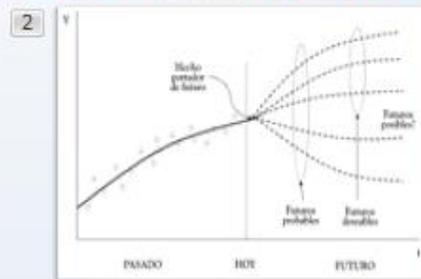
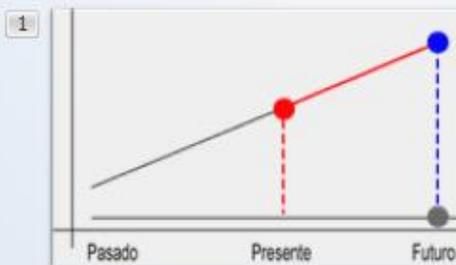
Quienes así piensan y actúan **están muy sujetos a las fuerzas del cambio.**

Tal vez pasen períodos sin mayores dificultades, pero **no están preparados** para tomar decisiones serias a mediano y largo plazo

salvo por su intuición.



¿Adivinar o crear el futuro?





Pero sí, para mí, vale la pena dedicar tiempo al análisis del futuro.

En primer lugar, porque el futuro es el lugar donde vamos a pasar el resto de nuestra vida.

En segundo lugar, porque estamos viviendo años con un alto nivel de incertidumbre en todos los aspectos que rodean a una organización.

Y, por último, porque el futuro no se predice sino que se lo construye, dependiendo este solamente de las decisiones que cada uno tome.

Observo que la mayoría de los Planes Estratégicos no tienen nada de estratégicos

Planificar es prever, anticipar lo que pudiere suceder en el futuro y tomar medidas antes de que ocurra; o evitar que algo malo suceda.

Es considerar todos los elementos externos, no los actuales sino los que pudieren incidir en los próximos 3 a 5 años en la organización.

Es tratar de ver más allá de donde nuestros ojos pueden ver ahora.

En esencia, la **construcción de escenarios a futuro** busca ampliar nuestra percepción analizando el futuro para detectar problemas antes de que ocurran y evaluar las implicaciones para la estrategia actual de los posibles eventos/tendencias futuras.

Los escenarios no son ciencia ficción disfrazada. De hecho, son implementados con regularidad por los estrategas militares y empresariales y también por los planificadores gubernamentales como herramientas poderosas para la toma de decisiones en un contexto de incertidumbre.

Nos ayudan a ordenar nuestras percepciones acerca de los entornos futuros alternativos y están diseñados para presentar una “historia” internamente consistente sobre el camino desde el presente hacia los futuros alternativos.

Los escenarios permiten analizar incertidumbres futuras que se plantean como una manera de prepararse para momentos cruciales inesperados.

El propósito de la **planificación de escenarios** es destacar las fuerzas que pueden tratar de empujar el futuro en diferentes direcciones como fuerzas impulsoras de los cambios que afectarán a la organización.

Para mí, el **análisis creativo del futuro** es uno de los aspectos más gratificantes del proceso de construcción de escenarios.



Sirve para analizar continuamente el medio entorno o el horizonte para mantener actualizado nuestro mapa mental de los posibles futuros. Entonces, podríamos ser capaces de **detectar las oportunidades y amenazas futuras antes de que se presenten.**

La construcción de escenarios futuros ayuda a **“pensar lo impensable”**, cumpliendo así una función útil para ayudar a imaginar un futuro más deseable por el cual podemos luchar.

Los Escenarios Matemáticos ayudan a crear Estratégicamente el Futuro

Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si el mismo llegase a ocurrir



Conducen a la elección de un “escenario apuesta” que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro



Cuál es nuestra experiencia en diseñar el futuro de las Organizaciones

Imagino que tú sabes que en Harvard USA nace el BSC Balanced Scorecard.

Desde hace más de 20 años tuve el honor de estudiar y formarme personalmente con el Dr Robert Kaplan.



Desde entonces no he parado de difundir el BSC y de ayudar a diseñar el futuro a las organizaciones que nos convocan a través de la construcción de escenarios estratégicos, aplicando el método Científico y validando matemáticamente los 8 hechos portadores de gérmenes del futuro

¿Quieres ver un caso real?

Te invito a conocer el Plan Estratégico Innovador elaborado para una
Organización Pública

Casa Central y 21 Sedes en el País

El mismo **lo elaboramos en 5 días** trabajando en Consultoría de Lunes a Viernes de 9 a 18 hs.

Ingresá en esta URL y lees el caso

<http://www.tablerodecomando.com/planeacion-estrategica-en-5-dias/>

Y si deseas ver las fases estratégicas que hemos empleado, todos los pasos, los gráficos, plantillas, etc. entra y **accede al documento completo en:**

<http://www.bit.ly/sencico>



10 pasos para elaborar un Plan Estratégico innovador

1. Comenzar aplicando método científico para analizar los **8 hechos portadores de gérmenes del futuro útiles para descubrir oportunidades futuras y riesgos futuros**
2. Analizar las tendencias que podrían impactar en la organización en los próximos 3 a 5 años
3. Definir estratégicamente los principales *drivers* o conductores estratégicos
4. Analizar matemáticamente el valor de cada uno de los *drivers*
5. Extraer -entre todos los *drivers*- dos de ellos que actuarán como ejes bipolares
6. Analizar los atributos estratégicos de cada uno de los ejes bipolares
7. Analizar matemáticamente la cantidad de escenarios requeridos
8. Narrar el contenido de cada uno de los escenarios y **seleccionamos matemáticamente el escenario apuesta**
9. Elaborar **indicadores de alerta temprana** para cada *driver* incorporado en el escenario apuesta
10. Redactar el Plan Estratégico Innovador

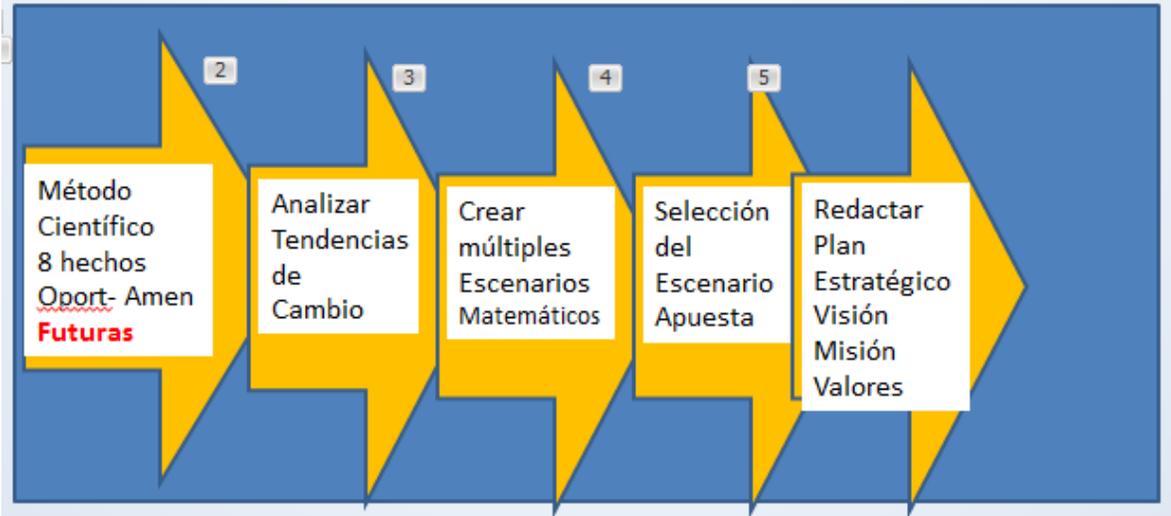
Recién ahora elaborar la Visión, Misión y Valores.

Analizar las brechas y el posicionamiento estratégico de la organización para crear verdaderos objetivos estratégicos que permitan crear y mantener ventajas competitivas reales validadas matemáticamente.

Crear objetivos estratégicos que permitan mitigar o eliminar los riesgos futuros identificados con el método científico y los 8 hechos portadores de gérmenes del futuro, los cuales también son matemáticamente validados.



5 FASES PARA COMPRENDERLO MAS FACIL





Algunos Testimonios de Profesionales que ya aplican la metodología que proponemos



Director de Planificación Estratégica de la Universidad de Atacama (UDA)

Dr. en Ingeniería de Minas Jorge Navea Castro

"Este entrenamiento superó mis expectativas porque pude comprender en forma eficiente la metodología.

"Aprendí cómo detectar a tiempo oportuno las amenazas futuras que hoy no existen para darle atención y crear estrategias defensivas y las oportunidades futuras que pueden impactar en la Universidad de Atacama en los próximos 3 a 5 años para anticiparme y crear ventajas competitivas.

"Durante el entrenamiento logré identificar 13 amenazas y 14 oportunidades futuras que no conocía y que el FODA de la Universidad no había detectado.

"El software que me han entregado para dar seguimiento a cada oportunidad y amenaza futura es de gran utilidad para recibir alertas automáticas a fin de tomar decisiones anticipadas. Además, el software permite crear y simular escenarios matemáticos y considero que es una herramienta que también ha superado mis expectativas por su gran utilidad para elaborar el Plan Estratégico. Recomiendo tomar este curso a otros colegas por el alto nivel del contenido académico y práctico."



Para acceder a información del siguiente entrenamiento **ingresa en esta URL**
<http://www.tablero-decomando.com/socios/formulario.asp?F=882>



Logre Descubrir

**15 Oportunidades Futuras y 23 Amenazas
Futuras que el FODA no permite descubrir**

[Clic aquí, para acceder a información del siguiente Entrenamiento](#)



Master Ingeniero Lic. Alejandro Philipps
Líder de Proyecto en BCA Company,

PUCP MBA
Universidad d Lima Ingeniería Industrial
Escuela Naval del Peru Licenciado en Ciencias
Marítimo Navales

Para acceder a información del siguiente entrenamiento **ingresa en esta URL**
<http://www.tablero-decomando.com/socios/formulario.asp?F=882>



Master Licenciado Gabriel Benavides C
The Essencial Coach
Director ejecutivo
Consultor y Docente Coach con estudios de Licenciatura
en Ciencias Empresariales y Master
en Dirección de Empresas, Diplomado en Gestión Pública,
Diploma de Post Grado en Dirección de Empresas,
Mención Gerencia Avanzada, Diplomado en Preparación y
Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, Diplomado en Gestión de
Marketing, Administrador de Personal.

El Lic. Benavides participó del entrenamiento OnLine
y testimonió que:

El Entrenamiento para aplicar Método Científico
a fin de descubrir Oportunidades
y Amenazas futuras supera mis expectativas porque
me permitió analizar con mayor amplitud y de fondo
los factores que pueden impactar positiva o negativamente
el futuro de las empresas que atiendo.
Estoy muy conforme con el aprendizaje.

Para acceder a información del siguiente entrenamiento **ingresa en esta URL**
<http://www.tablero-decomando.com/socios/formulario.asp?F=882>



Master Contador Edgardo Murillo
Licenciado en Contaduría Pública
Diplomando en Finanzas
Master en Dirección Financiera

El entrenamiento para aplicar Método Científico a fin de descubrir Oportunidades y Amenazas futuras Supera mis expectativas porque es practico, fácil de entender y útil para planear estrategias

Excelente es el desarrollo del entrenamiento me permitió determinar y encontrar los 8 hechos portadores de gérmenes del futuro para poder analizar que podría ocurrir dentro de un año, o dos años, el saber esto me lleva a prepararme y anticiparme para crear objetivos

Y agregó:

El Método Científico aplicado a la planificación estratégica, está excelente.

Para acceder a información del siguiente entrenamiento **ingresa en esta URL**
<http://www.tablero-decomando.com/socios/formulario.asp?F=882>

Por razones de brevedad omitimos publicar más testimonios a la fecha a 471 Profesionales ya hemos formado en nuestra metodología en forma de **Entrenamiento On Line** o **Capacitación Presencial In Company**



CONVIERTETE EN UN ESTRATEGA

Entrénate en Estrategia

Entrenamiento Intensivo **ON-LINE** para CONSULTORES y DOCENTES
(Comienza el próximo Jueves)

Entrenamiento **PRESENCIAL** para FUNCIONARIOS y GERENTES
aplicado a la situación real de sus Organizaciones (In- Company)

Consultoría para elaborar o mejorar el Plan Estratégico Institucional



Prof. **Mario Héctor Vogel**

Celular o WhatsApp 0051 99 517 4900 (Perú)

O

Por SKYPE Mi ID: mariovogel

Si no lo tienes, puedes bajarlo grat.is en <http://www.skype.com/es>

Email: mario@vogel.com.ar

