

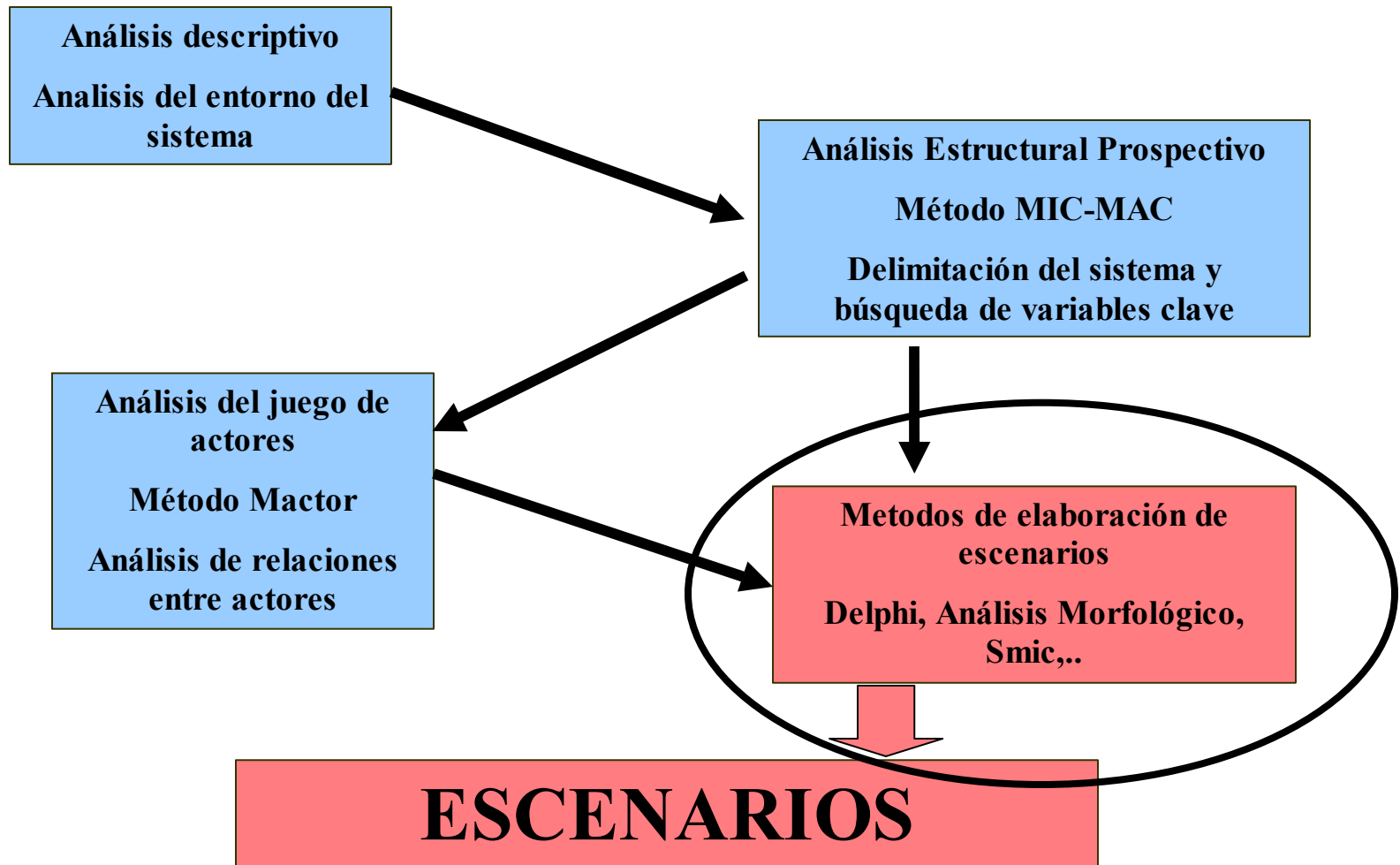


# ESCENARIOS

**Eneko Astigarraga**



# Análisis prospectivo





# ESCENARIOS

## Bibliografía:

- RINGLAND, GILL. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- SCHWARTZ, PETER. *The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company*. Second edition. New York: Doubleday Currency, 1996
- VAN DER HEIJDEN, KEES. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester & New York: John Wiley & Sons, 1996.
- BUIGUES P.A., "*Prospective et compétitivité*", Mac Graw Hill, Paris, 1985.
- GODET M., *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, Paris 1997.
- GODET M., ROUBELAT F., "Creating the future: the use and misuse of scenarios", *Long range planning*, vol. 29, nº2, avril 1996.
- JOUVENEL H. (de), "Sur la méthode prospective: un bref guide méthodologique", *Futuribles*, nº179, septembre 1993.
- SCHWARTZ P., "La planification stratégique par scénarios", *Futuribles*, nº176, mai 1993.
- WACK P., "La planification par scénarios", *Futuribles* nº99, mai 1986.



# ESCENARIOS

- **El futuro es múltiple y los futuros posibles (futuribles) son varios.**
- **La descripción de un futurible y del recorrido asociado al mismo constituyen un escenario**
- **Los escenarios representan diferentes imágenes de futuro (Futuribles). Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy tomamos pueden influir en nuestro futuro.**



# ESCENARIOS

## **Un escenario no es lo mismo que una previsión**

- “El fonógrafo no tiene valor comercial” (Thomas Edison, 1880)
- “Creo que existe mercado para unos cinco ordenadores” (Thomas J Watson. Presidente de IBM, 1943)
- “No hay ninguna razón para que los individuos tengan un ordenador en su casa (Ken Olsen. Presidente de DEC, 1977)
- “64 k. deberían ser suficientes para todo el mundo”. (Bill Gates, 1981)



# ESCENARIOS

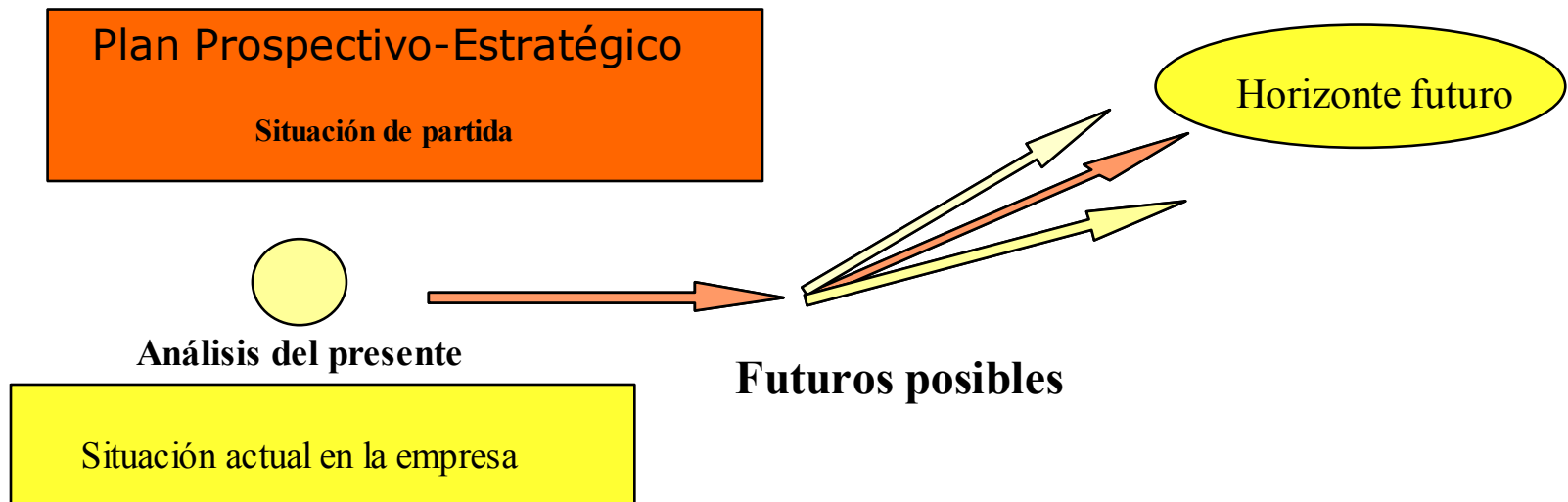
- Los escenarios son una forma de pensar en el futuro. Deben servir para decidir lo que hay que hacer en el presente
- Para determinar lo que es un buen escenario conviene partir de lo que no son:
  - No ponderan probabilidades sino que consideran posibilidades
  - No son la lista de cosas que nos gustaría que ocurriesen o que pensamos que deberían ocurrir.
  - No son descripciones de las hipótesis pesimista y optimista que pueden realizarse. Por el contrario, un buen ejercicio de escenarios producirá un conjunto de relatos sobre el futuro que
    - Son internamente consistentes y plausibles. Condiciones: **pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.**
    - Abarcan un amplio abanico de acontecimientos posibles
    - Son relevantes para la audiencia a la que van dirigidos



# ESCENARIOS

La metodología de la prospectiva va permite reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de un proyecto porque permitirá identificar los factores clave y sobre ellos implementar la estrategia efectiva.

La prospectiva permite a su vez analizar los posibles escenarios que se abren al proyecto y una vez seleccionado el escenario apuesta, articular las acciones estratégicas pertinentes





# ESCENARIOS

- Escenarios **posibles**, todos aquellos que podemos imaginar.
- Escenarios **realizables**, todos aquellos que tengan alguna posibilidad
- Escenarios **deseables**, son algunos de los posibles aunque no necesariamente realizables.
- Escenario **tendencial**, corresponde a la extrapolación de tendencias.
- Escenario más **probable** (de **referencia**)
- Escenario **contrastado**, exploración extrema





# ESCENARIOS EN LA EMPRESA

- Análisis del entorno y ayuda en el proceso de toma de decisiones. Apoyo a la planificación estratégica, marketing, i+d, ...
- Planificación por escenarios. Ej. Shell
- Otras muchas aplicaciones en el ámbito del análisis socioeconómico, el análisis sectorial, el análisis y planificación territorial, análisis organizacional en general