



LA ESTRATEGIA PASA POR UNA PLANIFICACIÓN BASADA EN ESCENARIOS

# El rol estratégico de los CIO en la 'nueva normalidad'



**JOSÉ MARÍA DE SANTIAGO** | Group  
Vice President. Gartner  
Executive Programs

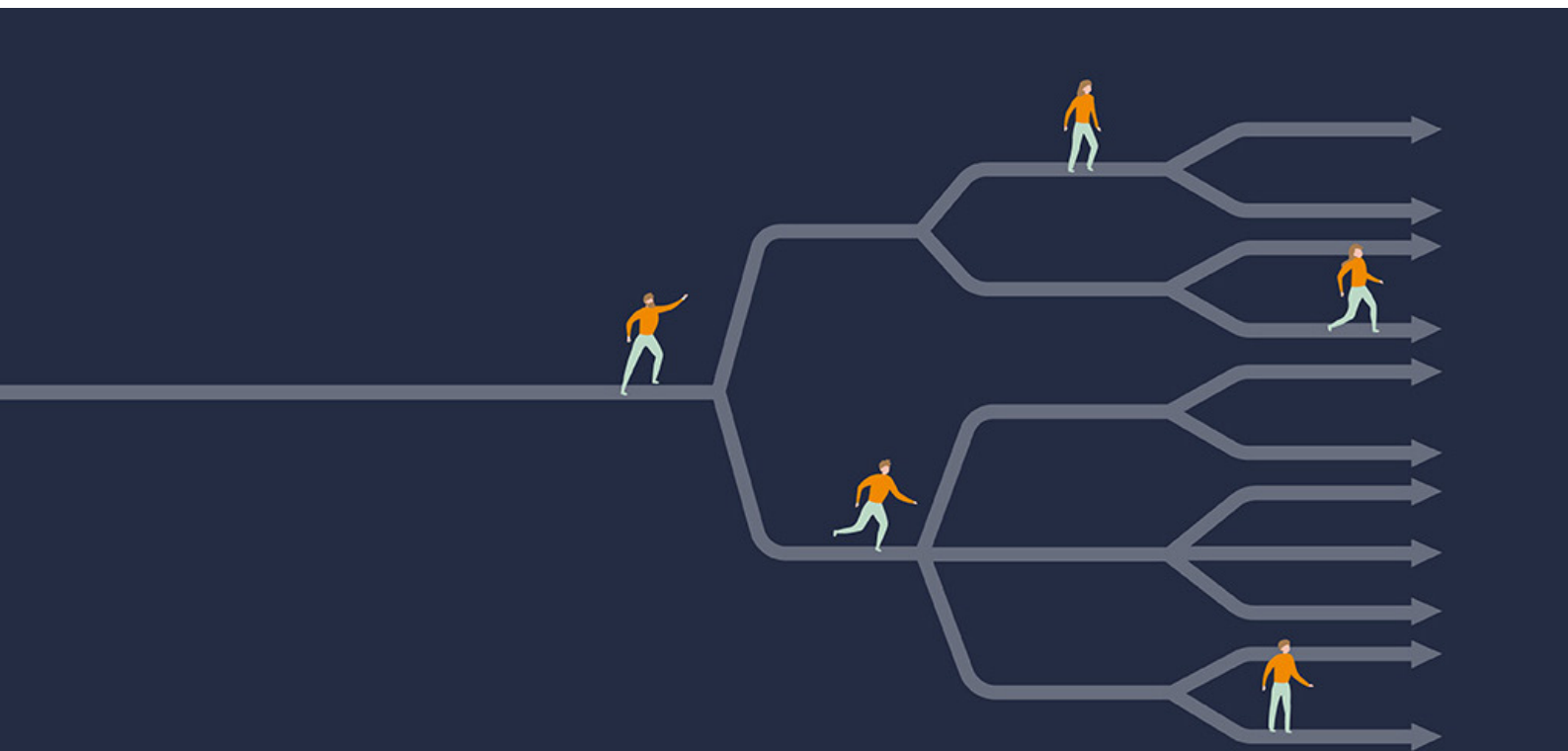
**C**on la aparición de la pandemia originada por la Covid-19, el mundo se está enfrentando a una disrupción global que la mayoría de las personas no ha experimentado nunca. La subsiguiente crisis social y económica es inevitable, si bien la intensidad y duración de esta dependen, en gran medida y, en primer lugar, de la forma en que Gobiernos y organizaciones públicas y privadas respondan inicialmente a la situación y, en segundo lugar, de cómo se adapten a los cambios que se han producido, algunos de los cuales parece que permanecerán por mucho tiempo, cuando no de forma definitiva.

La fase de respuesta inmediata, táctica y de emergencia ha quedado atrás y las organizaciones se enfrentan ahora al diseño de la vuelta a la normalidad, a medida que la economía y la vida social empiezan a desbloquearse. Sin em-

bargo, todos sabemos que esa 'normalidad' va a ser diferente a la que teníamos antes de la crisis.

Obviaremos aquí la fase de respuesta urgente y nos centraremos en el papel de los líderes, y en especial de los líderes de Tecnología, en la definición de las estrategias de vuelta a la nueva normalidad y también, con una visión a medio y largo plazo, en las transformaciones necesarias para la continuidad de los negocios y actividades públicas.

A la hora de abordar las estrategias de recuperación y de consolidación es importante tener en cuenta la gran velocidad -mucho mayor que en el pasado- a la que hoy en día se producen los cambios, sean estos más o menos disruptivos. Este hecho sugiere la conveniencia de planificar considerando múltiples escenarios, ya que estos pueden cambiar repentinamente como hemos visto con la pandemia. Es lo que en terminología anglosajona se conoce como 'Scenario Planning', o planificación basada en escenarios.





## LA IMPLICACIÓN DEL CIO

Los CIO deben involucrarse profundamente en la definición de la estrategia futura de sus organizaciones, y una buena forma de hacerlo es promover la adopción de una planificación basada en escenarios para crear estrategias de negocio y de I&T más resistentes a los cambios imprevistos. Esto es especialmente cierto en el caso de compañías dentro de industrias que están experimentando altos niveles de transformación reguladora, socioeconómica o tecnológica.

El CIO debería promover y explicar al CFO los beneficios en mitigación de riesgos derivados de la planificación basada en escenarios, y debería discutir con el CEO su potencial de crecimiento y de innovación.

Los escenarios son descripciones convincentes de futuros posibles, no necesariamente los más probables, pero plausibles, coherentes y sustancialmente diferentes. Los escenarios no están destinados a pronosticar el futuro. No son predicciones ni planes de contingencia, y tampoco son opciones estratégicas, que son cosas dentro del control de una organización. Los escenarios están fuera de ese control.

Este tipo de planificación utiliza escenarios para determinar planes de acción o estrategias adecuadas para diferentes futuros posibles. Este tipo de análisis no solo revela cómo reaccionar ante un futuro específico, sino también qué conjunto de acciones tendría sentido ejecutar sin importar las condiciones que finalmente se desarrollen.

La planificación basada en escenarios a menudo se realiza como una serie de 'workshops' que involucran a todo el equipo de Dirección de un departamento u organización, asignando a cada miembro del equipo un área diferente de análisis. La diversidad de los participantes es fundamental para desarrollar todas las consecuencias de los diferentes futuros. Con el impacto a nivel empresarial de las tecnologías emergentes, el CIO y el equipo de TI están entre los contribuyentes más vitales. Asimismo, dependiendo del alcance del análisis, podría incluirse también a personas ajenas a la organización, para estimular pensamientos más divergentes.

Existen algunas variaciones en la metodología de planificación basada en escenarios, pero generalmente se consideran cuatro fases, seguidas por una quinta centrada en la monitorización a medida que el futuro se va desvelando.

### Fases para planificar según escenarios

En la primera fase, se trata de identificar un tema clave o una pregunta focal, determinando su alcance (local, regional, global...) y su horizonte temporal. Por ejemplo: ¿deberíamos invertir en capacidades de impresión 3D en los próximos 2 años para am-

pliar las prestaciones de nuestros productos actuales y reducir el coste de fabricación y distribución, o deberíamos invertir en desarrollar una nueva y completa proposición de valor y modelo de negocio?

En la segunda fase, se trata de analizar las fuerzas o drivers que pueden influir en los resultados de la pregunta focal, y diferenciar aquellas que son ciertas o predecibles (como por ejemplo drivers demográficos) de aquellas que no lo son (como por ejemplo drivers políticos, pandemias, etc.). Otros ejemplos serían la madurez de determinadas tecnologías, la demanda de productos personalizados, o la evolución de los costes de transporte.

En la tercera fase es donde se crean los diferentes escenarios, describiendo los resultados que cada uno produciría. La descripción debe ser completa y convincente, a menudo utilizando 'storytelling'. Algunos ejemplos (muy resumidos) serían: "un mundo de productos fabricados / impresos in situ con alto nivel de personalización" o "un mercado de productos totalmente estandarizados (commodity)".

La cuarta fase trata de identificar aquellas estrategias y planes de acción que tendrían sentido en todos los escenarios, y los que no tendrían sentido en ninguno de ellos. Los primeros, comunes en todos los escenarios, deberían formar la base de la estrategia, que debe ser independiente de lo que pase en el futuro. Después, hay que añadir aquellos elementos u opciones estratégicas que complementan a la base y que representan respuestas a medida para los temas en los que no existe certeza.

La fase adicional de monitorización trata de identificar indicadores de cómo el futuro se va desarrollando, y cuáles de los escenarios tenidos en cuenta van revelándose como los reales, con el fin de poder ajustar las opciones estratégicas definidas. Algunos ejemplos serían los precios de las impresoras 3D, o el precio del transporte, o los índices de demanda de productos personalizados. ■

**Los CIO deben involucrarse en la definición de la estrategia futura de sus organizaciones, y promover la adopción de una planificación basada en escenarios para crear estrategias de negocio**