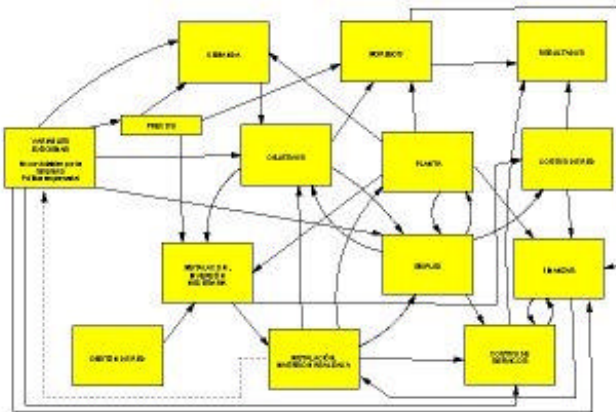


MODELADO & SIMULACIÓN EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este periodo de cambios rápidos debemos desplazarnos desde la Planificación Estratégica al Pensamiento Estratégico (strategic thinking) y el Gerenciamiento Estratégico (strategic management).



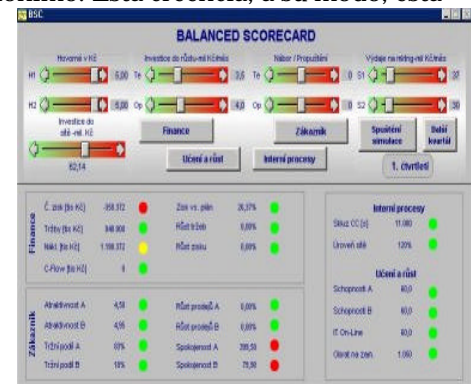
Henry Mintzberg (1994), en un artículo publicado en Harvard Business Review titulado "El Crecimiento y la Caída de la Planificación Estratégica - The Fall and Rise of Strategic Planning," declara que la etiqueta de planificación estratégica - strategic planning debe ser abandonada porque esta misma es la que impide el Pensamiento Estratégico. El argumento de Mintzberg's es el siguiente: la planificación estratégica es sobre análisis (ejemplo partir la meta en varios pasos, diseñando como cada paso será implementado, y estimando la consecuencias anticipadas para cada paso).

El Pensamiento Estratégico (Strategic Thinking) esta vinculado a la síntesis, sobre la utilización de la intuición y la creatividad para formular una perspectiva integrada, una visión, hacia dónde debería ser conducida la organización. El problema es que quienes proponen la

planificación estratégica creen que el análisis comprende la síntesis; y que en las mejores prácticas, planificación estratégica, pensamiento estratégico y desarrollo de la estrategia son sinónimo. Esta creencia, a su modo, está sustentada por la suposición que la predicción es posible y que el proceso de hacer la estrategia puede ser formalizado.

APLICACIONES REALES

El gráfico superior corresponde a los submodelos considerados por el Departamento de Métodos Cuantitativos de Telefónica de España al desarrollar el método denominado MISTELA. El gráfico inferior corresponde a un modelo de Balanced Scorecard desarrollado en Eslovenia, también hay desarrollos en Bell en USA, Telecom Malasia, British Telecom por citar algunos. En nuestro país Telefónica ya está utilizando la herramienta en planificación e inteligencia de negocios.



LOS RESULTADOS PRACTICOS

Estos modelos se utilizan en los departamentos de planificación, inteligencia de negocios, creando simuladores para experimentar con la variación de la tasa, de los precios, la inserción de nuevos productos, el planteo de diferentes escenarios, la creación de Tableros de Comando Dinámicos o Balanced Scorecard Dinámico, cambiando el paradigma del pensamiento lineal e incorporando los conceptos de Modelado para el Aprendizaje.