

Método

Planificación por escenarios

Un método para construir varios relatos plausibles del futuro y comprobar qué decisiones funcionan en todos ellos.

En inglés

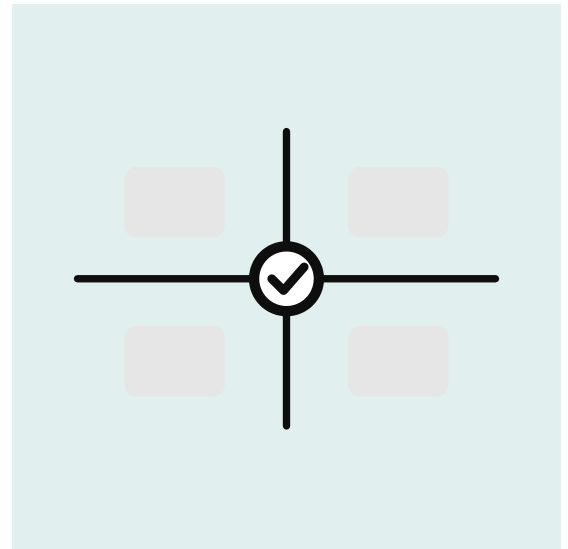
Scenario planning

Origen

Kahn y Wiener (1967); Wack (1985)

Produce

escenarios



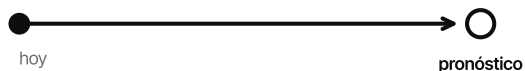
Para qué sirve

Decidir cuando el futuro es incierto, sin apostararlo todo a un solo pronóstico.

Un ejemplo

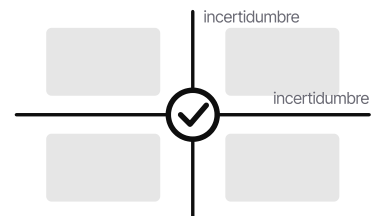
Una organización decide en qué invertir durante los próximos diez años.

Un pronóstico



Se elige la previsión más probable y se planifica solo para ella. **Frágil si falla.**

Varios escenarios



Se cruzan dos incertidumbres clave, salen cuatro futuros y se busca un plan que aguante en todos. **Más robusto.**

Los escenarios no adivinan el futuro: preparan para varios.

Cómo se hace



Se eligen las incertidumbres críticas: lo que más importa y menos se sabe.



Al cruzarlas aparecen varios futuros distintos y plausibles.



Cada decisión se pone a prueba en todos los escenarios.

Aplicaciones en diseño

✓ Úsalo así

Antes de lanzar un servicio, pruébalo en dos o cuatro escenarios distintos y quédate con lo que funciona en todos.

✗ Evita

Hacer un escenario «bueno», uno «malo» y uno «normal»: al final solo se mira el del medio.

👁 Para no caer

No conviertas los escenarios en predicciones poniéndoles probabilidades sin datos.

1973

Lo que dice la investigación

Shell trabajaba con escenarios que contemplaban una interrupción del suministro de petróleo antes de la crisis de 1973; eso la ayudó a reaccionar cuando llegó (Wack, 1985).

Autores y obras

Herman Kahn y Anthony J. Wiener (1967)

Usaron escenarios para explorar futuros alternativos en *The Year 2000*.

Pierre Wack (1985)

Contó cómo Shell usó escenarios para prepararse ante las crisis del petróleo.

Conexiones

Se apoya en

Cono de futuros Modelo	Cuatro futuros arquetípicos Modelo	Señales débiles Concepto
---------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

Relacionado con

Diseño de futuros Disciplina	Diseño estratégico Disciplina	Escaneo de horizonte Método	Investigación de tendencias Método	Rueda de futuros Método
---------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	----------------------------

Fuentes

Fuentes originales

- Kahn, H. y Wiener, A. J. (1967). The year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years. Macmillan.
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. Harvard Business Review, 63(5), 73–89. Ver fuente (<https://hbr.org/1985/09/scenarios-uncharted-waters-ahead>)

Última revisión: 22 de octubre de 2026

Atlas público de diseño, de Adriana Ojeda. Texto e ilustraciones bajo licencia CC BY 4.0.