

# Decisiones nacionales usando juegos estratégicos



# Características de la simulación

- Una simulación es un juego de ajedrez - vivo, dinámico e interactivo
  - ✓ Los jugadores deben pensar con anticipación
  - ✓ Las decisiones tendrán un impacto sobre el resultado
  - ✓ Ausencia de atribución
  - ✓ La acción del juego conduce a un final del juego
  - ✓ Durante la simulación, los participantes viven cada movida y hacen una movida de contraataque:
    - ¿Por qué se produjo la movida?
    - ¿Cómo podría haberse jugado de manera diferente?
    - Los participantes estarán mejor preparados para situaciones similares futuras
  - ✓ Los participantes se desafían a intentar nuevas estrategias
  - ✓ Es una simulación, sin riesgos, nada se pierde, solo ganancias
- Las simulaciones reúnen a los participantes, y cada uno de ellos tiene una agenda
  - ✓ Los fuerza a resolver problemas conjuntamente
  - ✓ Al hacerlo:
    - Aprecian los beneficios de la cooperación
    - Aceptan la estrategia que han desarrollado
    - Se forman como un equipo que trabaja hacia una visión compartida
  - ✓ Con el paso del tiempo, todas las organizaciones se atascan por el crecimiento de sus gastos fijos, se sienten confortables haciendo las cosas de la manera “usual” y tienen dificultades para ver realmente el cambio como es – esta inercia les impide actuar con decisión, o simplemente actuar

# Experiencias

- Aunque cada simulación es diferente, hay cosas que puede esperar aprender:
  - ✓ Su visión de la situación cambiará, será como poner un mapa de costado para ver qué hay del otro lado de la montaña
  - ✓ Le brindará una visión de cómo podría evolucionar el futuro y, lo que es más importante, una comprensión de lo que genera esa evolución
  - ✓ Experimentará el futuro conjuntamente como una organización. Habiendo vivido juntos la simulación, ahora compartirán la misma suposición sobre su ambiente y su dinámica
- Las simulaciones muestran lo que puede suceder en el mundo real
  - ✓ No son ejercicios académicos
  - ✓ Los participantes viven los mundos posibles, examinando los factores competitivos que son difíciles de manejar con el análisis convencional y que podrían llevar accidentalmente a una emboscada fatal de creación propia

# Resultados específicos

- Probar las suposiciones sobre las que se basan las decisiones comerciales nacionales
- Desarrollar una estrategia “a prueba de balas”, probada con una dinámica competitiva
- Obtener nueva información
- Identificar las fortalezas requeridas y debilidades potencialmente fatales en sus planes
- Identificar exactamente lo que debe hacerse para desarrollarse con mayor éxito
- Comprender cómo unir y aprovechar las fortalezas de las organizaciones clave
- Aceptación de las ganancias por los gerentes con responsabilidad de implementar los planes
- Determinar las oportunidades y riesgos: qué, dónde y cómo administrar
- Experimentar el desarrollo y ejecución de un plan estratégico, anticipando las sorpresas y enfrentando los elementos competitivos en tiempo real
- Obtener un proceso riguroso que pueda duplicarse para revisar estos u otros problemas. Desarrollar una cartera de cursos alternativos de acción para un nivel económico inicial

# Un juego de estrategia es un catalizador

- Para **desafiar** la visión tradicional de la “realidad”, los participantes deben alejarse de sus paradigmas actuales. Las simulaciones estratégicas reúnen a todos los participantes relevantes que con frecuencia se desafían entre sí.
- Para **comprender** cómo una persona ve el mundo, debe colocarse en sus zapatos. Las simulaciones estratégicas presentan la oportunidad exclusiva a los participantes de “experimentar” el ambiente complejo de otros participantes.
- Para **lograr** una estrategia creíble de prueba debe enfocar la capacidad intelectual completa de todos en el problema. La intensidad del desarrollo de una estrategia impulsada por el escenario requiere ese enfoque de los participantes.
- Para **generar** nuevas ideas debe tener una interacción competitiva. Una simulación estratégica tiene múltiples dinámicas que compiten, moviendo el mundo real.
- Para creer que debe **cambiar** la forma de pensar y ejecutar, debe experimentar su estrategia en un ambiente realista. Una simulación estratégica proporciona exclusivamente una oportunidad de “planificación estratégica experimental”. Usted experimenta su estrategia entre competidores y pares.
- Para **aceptar** este cambio los participantes deben ver los resultados en un contexto coherente y realista que debe incorporar todos los desafíos y perspectivas. La complejidad de los participantes es un ingrediente crítico para una estrategia exitosa.

# Un juego de estrategia es un catalizador

Para **desafiar** la visión tradicional de la “realidad”, los participantes deben alejarse de sus paradigmas actuales. Las simulaciones estratégicas reúnen a todos los participantes relevantes que con frecuencia se desafían entre sí.

Para **comprender** cómo una persona ve el mundo, debe colocarse en sus zapatos. Las simulaciones estratégicas presentan la oportunidad exclusiva a los participantes de “experimentar” el ambiente complejo de otros participantes.

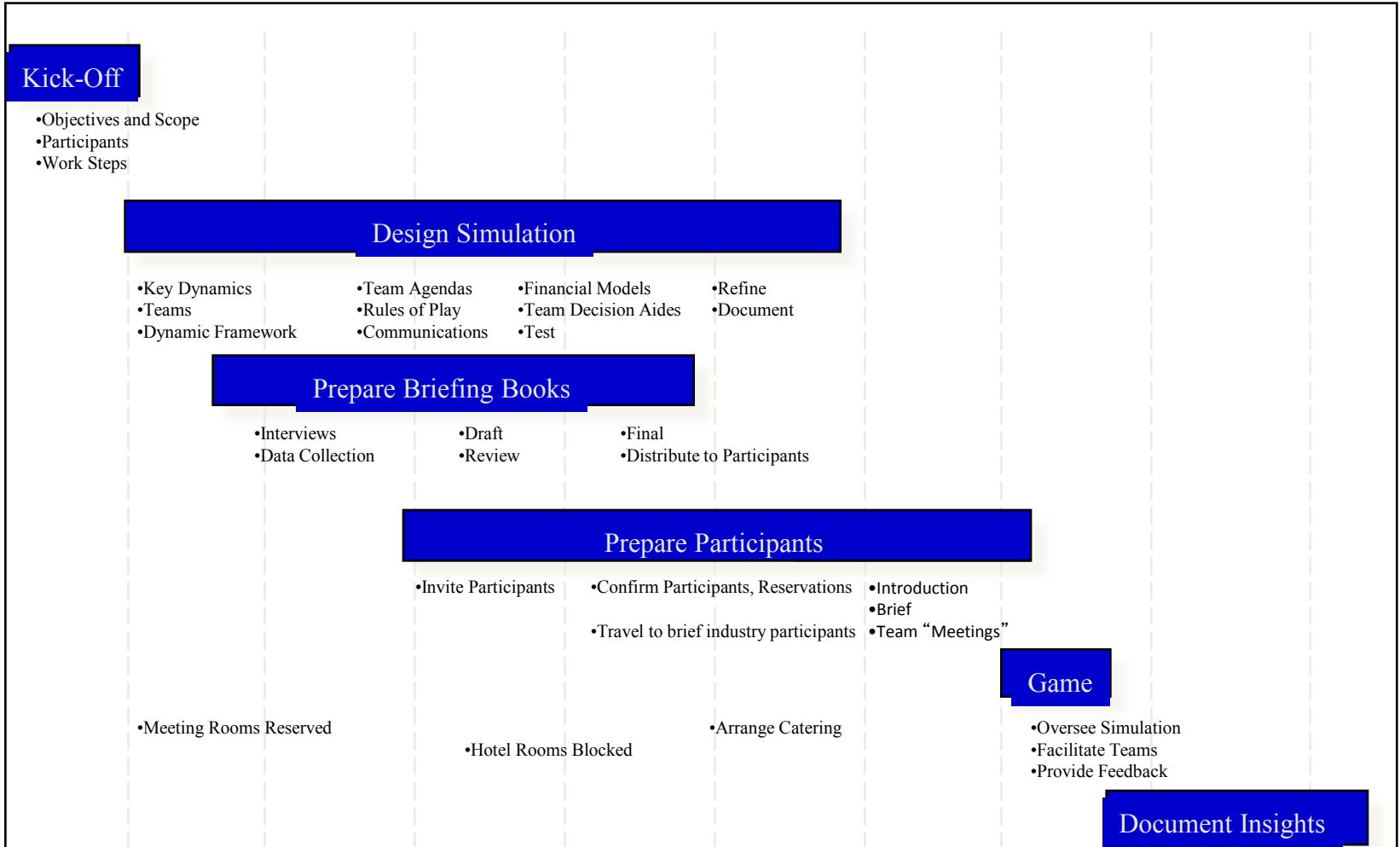
Para **lograr** una estrategia creíble de prueba debe enfocar la capacidad intelectual completa de todos en el problema. La intensidad del desarrollo de una estrategia impulsada por el escenario requiere ese enfoque de los participantes.

Para **generar** nuevas ideas debe tener una interacción competitiva. Una simulación estratégica tiene múltiples dinámicas que compiten, moviendo el mundo real.

Para creer que debe **cambiar** la forma de pensar y ejecutar, debe experimentar su estrategia en un ambiente realista. Una simulación estratégica proporciona exclusivamente una oportunidad de “planificación estratégica experimental”. Usted experimenta su estrategia entre competidores y pares.

Para **aceptar** este cambio los participantes deben ver los resultados en un contexto coherente y realista que debe incorporar todos los desafíos y perspectivas. La complejidad de los participantes es un ingrediente crítico para una estrategia exitosa.

# Game Schedule



# **Estudio de caso de China**

## **Estrategias de energía y economía nacional**



# Objetivo nacional y diseño de juegos de guerra

## Objetivo nacional de China

Proporcionar un foro para ejecutivos de la toma de decisiones de China, los EE. UU., compañías globales internacionales, institutos de investigación y gobiernos para identificar problemas clave energéticos y económicos y las implicaciones para operaciones e inversiones corporativas.

## Diseño utilizado

- Ocho equipos con funciones específicas centradas en dos movidas:
  - Los equipos del gobierno (China, EE. UU., proveedores regionales y de petróleo) concluyeron la movida uno en una cumbre económica para analizar los roles y responsabilidades
  - Cuatro equipos de la industria, dos financieros y dos petroquímicos, concluyeron la movida dos en una cumbre para analizar los impactos y estrategias corporativas
- Se proporcionó una gran cantidad de información a través de las interacciones de los equipos, informes plenarios y correo electrónico
- Se identificaron problemas estratégicos y culturales durante la simulación y el análisis posterior

# Hallazgos clave

- **Actualmente no existe un foro global que incluya a todos los principales clientes y proveedores de la Agencia Internacional de Energía del Petróleo (IEA), la Cooperación de Asia Pacífico (APEC) y la ONU no ofrece un foro equitativo**
  - La OPEC es el foro primario para los proveedores de energía
  - La IEA no incluye a China ni India como miembros
- **Otros equipos del gobierno se resistieron a las iniciativas de los EE. UU. de tener crisis bajo los auspicios de la ONU**
- **EE. UU. no es sensible a las iniciativas de cooperación internacional para incluir a Corea, Japón, Malasia e Indonesia**
  - EE. UU. tiende a buscar iniciativas unilaterales
  - EE. UU. se enfoca en soluciones militares, con el uso de la Armada de los EE. UU. para patrullar y asegura los estrechos de Malacca
- **Otros países como China son precavidos al reaccionar a eventos terroristas como el bombardeo de Ras Tanura**
- **Las reacciones corporativas y prioridades difieren entre las corporaciones chinas y de otro origen**
  - Las corporaciones globales priorizan los problemas corporativos y las responsabilidades de los accionistas
  - Las corporaciones chinas priorizan las responsabilidades sociales que clasifican los demás problemas como secundarios
- **Las corporaciones de EE. UU. reconocieron la necesidad de mantener buenas relaciones con los socios corporativos chinos y el gobierno chino**
- **El flujo de información del gobierno a corporaciones es crítico durante una crisis**
  - Peligro de que las corporaciones busquen realizar acciones que pueden no alinearse con la política del gobierno
- **Una crisis, incluso una energética, puede ofrecer oportunidades para desarrollar nuevas políticas y procedimientos**
  - La tecnología de líquidos de carbón fue una prioridad en las negociaciones de China y los equipos regionales de inversión

## Hallazgos clave *cont.*

- **China es menos vulnerable a las interrupciones en el suministro de petróleo que EE. UU.**
  - El carbón proporciona el 85% del suministro eléctrico
  - Los precios nacionales del petróleo son controlados por el gobierno
  - Las compañías petroleras nacionales pueden recibir subsidios del gobierno para estabilidad financiera
- **Las corporaciones chinas coordinan con su gobierno, las corporaciones de los EE. UU. no**
- **Las compañías desarrollaron la evaluación para crisis, luego la presentaron al equipo del gobierno para su comentario**
  - Los impactos nacionales sociales y económicos fueron evaluados por todos los equipos chinos
  - Las corporaciones chinas ofrecieron su asesoría sobre políticas del gobierno sobre sus países e inversiones nacionales
- **Los equipos chinos se preocuparon de que se cubrieran todos los intereses regionales**
  - Incluir a Japón y Corea en las negociaciones de asignación de petróleo
  - La estabilidad regional fue una inquietud financiera para China
- **China deseaba que las acciones regionales realizaran una coordinación de seguridad (Malasia, Singapur e Indonesia)**
  - Resistió las iniciativas de EE. UU. de involucrar a la Armada de los EE. UU. y Japón
  - Aceptó una reunión bilateral con los EE. UU. para debatir sobre la crisis y el cambio de dirección del petróleo
  - Aceptó concurrir si lo solicitaban los estados regionales, pero no si lo solicitaba EE. UU.

# Estudio de caso de África

# Problemas y desafíos de África

- Un país del oeste de África desea acelerar el desarrollo económico aprovechando los ingresos de recursos naturales.
- Uno de los principales recursos es el petróleo, que actualmente se considera demasiado volátil para predecir un plan de desarrollo económico de 3 a 5 años
- Se están manteniendo negociaciones para construir un importante puerto que facilite el movimiento de productos, de entrada y salida, y establecer al país como un participante de importancia en el desarrollo económico del oeste de África
- La industria privada se ha reunido con el presidente del país, quien ha formado un equipo de participantes de la industria dispuestos a invertir en el país.
- El principal desafío es alinear las prioridades de la industria con las prioridades del gobierno.
- Las organizaciones internacionales incluyen al Banco Mundial, las Naciones Unidas, el FMI; las ONG puede ser activos o factores en conflicto El principal desafío es cómo establecer un ambiente económico estable para fomentar la inversión y las actividades industriales.

# Problemas y desafíos de África

## Industria

- Un ambiente operativo seguro y la protección de inversiones, activos y personal son una importante preocupación
- Un consorcio de industrias se ha reunido con el presidente y los miembros ejecutivos del gabinete y están dispuestos a iniciar las operaciones en asociación con el país
- Las recientes actividades terroristas en Nigeria son una distracción
- La industria no puede contratar un seguro privado para las operaciones, por lo que ha consultado el plan con el gobierno.

# Problemas y desafíos de África

## Gobierno

- Requerirá asistencia de otros países/Estados Unidos para proporcionar un ambiente seguro
- Ha identificado numerosos nuevos bloques de petróleo y está dispuesto a licenciar las operaciones de perforación
- Los piratas nigerianos son un desafío nacional
- El papel de los Estados Unidos es una consideración importante
- Demasiados participantes de los EE. UU: OSD, DoD, Fuerza Aérea, Armada, Guardacostas, AFRICOM, Departamento de Estado, Inteligencia
- El gobierno está preocupado por las percepciones de los países vecinos y por perder el control del desarrollo de las prioridades nacionales de seguridad

# Estudio de caso de Belice



# Belice: problemas/desafíos

- El liderazgo superior de Belice deseaba evaluar el estado actual del desarrollo económico. Las actividades ilegales en la tala y pesca continuaban ocurriendo.
- ¿Cuáles fueron los impulsores económicos y activos clave que pudieron utilizarse para facilitar el desarrollo económico de Belice?
- ¿Cómo se utilizan/utilizan de manera insuficiente estos activos en la actualidad? ¿Cómo ejerce autoridad el gobierno sobre las tierras de propiedad privada?
- ¿Cuáles fueron los principales impedimentos para la utilización completa de los activos?
- ¿Quiénes fueron los participantes que podrían asistir en el desarrollo económico de Belice?
- ¿Cómo podría el gobierno priorizar con éxito la educación cuando los ciudadanos tienen problemas económicos?
- ¿La organización actual fue la correcta con las líneas apropiadas de autoridad, roles y responsabilidades?

# Evaluación/prioridades de Belice

- El proceso de preparación del juego incluyó un análisis independiente de las políticas actuales, actividades, financiación del gobierno y socios actuales/potenciales
- Se realizaron entrevistas con los participantes clave, incluidos los jefes de departamento dependientes del nuevo Ministro de Desarrollo Económico, jefes de ONG, participantes de la industria y de otros sectores dentro del gobierno
- Una inquietud importante fue cómo desarrollar una política general sobre el desarrollo sostenible cuando los recursos de Belice se necesitaban para sostener el crecimiento económico
- Alguna legislación clave estaba desactualizada y no proporcionó la orientación apropiada para las situaciones actuales. Algunos mandatos provenían de la década de 1930, 1950.
- Algunos participantes clave del gobierno pensaban que existía “competencia” dentro del gobierno por los recursos, lo que impedía la aceptación de una agenda económica
- Belice posee un número importante de ONG que no reconocen la autoridad del gobierno sobre la inversión de los recursos o actividades.
- ¿Cómo puede Belice desarrollar una mejor estrategia económica para los activos y el turismo?
- ¿Cómo puede alentar el Ministro a los departamentos para trabajar mejor juntos?
- **Conclusión: ¿Quién tuvo la autoridad real para desarrollar un plan de inversión para el sostenimiento de los recursos naturales y el desarrollo económico de Belice?**

## Resultados de Belice

- El Ministro utilizó la evaluación independiente para iniciar varios cambios dentro de su departamento
- Los participantes clave tuvieron una mejor comprensión de los roles, responsabilidades y la necesidad de trabajar mejor juntos
- Aprovechar las inquietudes para el crecimiento económico de Belice y sus recursos proporcionó un enfoque común para el progreso
- El nuevo Ministro pudo efectuar gradualmente los cambios necesarios y establecer mejor las autoridades para la coherencia
- **Las entrevistas de no atribución** conducidas en preparación del juego de estrategia proporcionaron una oportunidad para los participantes clave de proporcionar información y proponer soluciones para su consideración.