

# La planificación estratégica por escenarios\*

***Peter Schwartz\*\****

---

Traducido al Español por Javier E.  
Medina V. Profesor Universidad del  
Valle

\*En: *Futuribles*, mayo de 1997

\*\* Presidente del Global Business  
Network

Las empresas por largo tiempo han decidido su estrategia sobre la base de previsiones suponiendo un entorno estable, ellas razonaban entonces, por extrapolación más o menos razonadas postulando que todas las cosas permanecerían iguales entre otras cosas. Con la aceleración del cambio, la subida de las interdependencias y de las incertidumbres, se impuso cada vez más la necesidad de tener en cuenta una multitud de escenarios y, en cada caso, examinar, cuál estrategia óptima podría ser adoptada.

Dado que no se razonaba antes sino en términos de variantes con respecto a un escenario tendencial único, se está obligado hoy día a tener en cuenta los fenómenos de discontinuidad y de ruptura que pueden radicalmente modificar el teatro de las operaciones y llevar a los actores a adoptar estrategias totalmente diferentes.

Este proceso, querido para Futuribles, que ha siempre insistido sobre la diversidad de los futuros posibles, no solamente en ritmo de crecimiento pero en términos aún de configuración general de los sistemas, se ha desarrollado progresivamente, primero en la Royal Dutch Shell y después en el seno de otras empresas.

Peter Schwartz, él mismo muy familiarizado con el proceso de la Royal Dutch Shell ha creado así una red internacional de consultores el Global Business Network, inspirándose en esta planificación por escenarios que él ha descrito en un libro, El Arte de Mirar a Largo Plazo, publicado el año pasado y en el cual él presenta las ideas claves básicas.

Su preocupación se une a la nuestra cuando él afirma ser incapaz de predecir el futuro, pero subraya la necesidad de entrenar nuestros contemporáneos para enfocar diferentes futuros posibles de manera que ellos no se encuentren desarmados cuando de pronto se transforme la escena sobre la cual ellos operan, este cambio exige de su parte la adopción de una estrategia distinta de la que se ha utilizado antes.

Toda empresa está confrontada hoy en día, por una parte a la necesidad imperiosa de proceder a cambios estructurales, por otra parte a la incertidumbre: mundialización, multiculturalismo, diversidades internas, innovaciones tecnológicas, decisiones cargadas de riesgos y de consecuencias. Para comprender el desafío al cual debe enfrentarse un planificador de empresa que trata de prefigurar el futuro en este entorno volátil, trate un instante usted de ponerse en la piel de un actor veterano, curtido del teatro de repertorio.

Un buen día su director le tiende un ejemplar de *La Tempestad*, usted aprende su papel y lo repite a fondo, teniendo en cuenta que la representación va a ser el mes próximo. Una semana más tarde usted llega al teatro y el mismo director le dá a usted esta vez *Rinoceronte* de Ionesco. Una pieza que evidentemente no tiene nada que ver con Shakespeare, pero no importa, usted aprende su texto, usted trabaja su personaje. Y la semana siguiente, el director le confía a usted un ejemplar de *Largo Viaje en la Noche* de Eugenio O'Neill. Llega la noche del estreno, el telón se levanta, usted entra en escena, el momento ha llegado para usted de pronunciar su primera frase, pero nadie le ha dicho a usted en que pieza debe actuar! Es mirando la decoración alrededor de usted que usted deberá descubrirlo. Afortunadamente, usted ha tenido la buena idea de preguntar con suficiente anterioridad al decorador cuál sería el detalle exacto al cuál debería parecerse la decoración, si bien, que a simple vista de uno o dos elementos, usted pueda saber de qué pieza se trata. Usted vé una palma? Entonces esa debe ser la decoración de fondo de un naufragio, y lógicamente de la isla desierta de *La Tempestad*. Una botella de cerveza sobre la mesa de un café? Ciertamente eso tiene que ser *Rinoceronte*. Y si usted ve una lámpara, ella evocará para usted la pieza de O'Neill.

## **EL POR QUÉ DE LOS ESCENARIOS**

### **EL FUTURO ES IMPREVISIBLE**

La experiencia que acabamos de evocar está muy próxima de la utilización de los escenarios. En el mundo real, usted no sabe jamás con

anterioridad cuál escenario del futuro se materializará. Entonces usted se preparará a afrontar dos o tres y usted se entrenará a sacar los índices que le permitirán reconocer la “pieza” integral antes de ser llamado a “actuar”. Si el futuro fuera previsible, no habría ninguna necesidad de escenarios múltiples. La planificación podría efectuarse sobre la base de una previsión unívoca. Los escenarios son al contrario un medio de articular y de ordenar la gama de las incertidumbres esenciales, susceptibles de afectar los resultados de los planes en curso. Las turbulencias y las sorpresas que han marcado los dos últimos decenios bastan ampliamente para probar hasta qué punto el entorno de las empresas es incierto. Dicho esto, la calidad de un escenario no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, pero sí por la manera con la cual sabrá estimular la intuición, ayudar a comprender y conducir a una acción eficaz. Los escenarios son historias que tienen por tema el futuro, y son entonces perfectamente posibles de suceder o no, puesto que ellos tienen un impacto psicológico que no lo tienen los diagramas y las ecuaciones.

Las historias nos hablan de sentido: ellas contribuyen a explicar por qué las cosas se producen de una cierta manera. Ellas dan un orden y una significación a los eventos, condición indispensable una buena comprensión de las posibilidades del futuro.

#### **LOS ESCENARIOS SENSIBILIZAN LOS DECISORES A LOS CAMBIOS ENOJOSOS**

Las empresas tienen tendencia de aferrarse a las fórmulas y a las definiciones que les han sido exitosas, largo tiempo aún después que el entorno haya contribuido a este éxito y haya fundamentalmente cambiado. Algunas investigaciones cognitivas recientes han mostrado que aquello en lo cual no se ha reflexionado, no será percibido. Cuando los decisores comienzan a interrogarse sobre el futuro, este rechazo actúa como una válvula de parada automática: “yo no puedo enfocar esto”. Las historias pueden ser un medio poderoso para evitar los peligros del rechazo. En el teatro, la pieza provoca en el público una “suspensión espontánea de la incredulidad”. Cada uno en la sala sabe que él ve actores trabajar en una

decoración de cartón, pero -emocionalmente- los espectadores reaccionan como si vieran el mundo real. De la misma manera un buen escenario pide que uno ponga entre paréntesis la incredulidad que nos inspira la historia, justo el tiempo para apreciar el impacto.

Usted sabe que un escenario es eficaz cuando alguien, que medita sobre un problema que parecía tabú o impensable antes, dice de pronto: "Sí, yo veo muy bien que una cosa semejante producirse y yo sé qué haría en una situación tal".

Los escenarios pueden ser un correctivo elegante a los modelos de pensamiento de "vía única", en el seno de una empresa transformándolos en modo de pensamiento "multi vías". De esta manera, se podrá presentar a los dirigentes de una sociedad una interpretación desfavorable del presente y del futuro, bajo el cubierto de un escenario posible entre otros. Aún si los dirigentes deciden no seguir el escenario desfavorable, ellos decidirán, teniendo conciencia los riesgos posibles, y estarán entonces tan o más sensibilizados a los signos de cambio.

#### **LOS MODELOS ECONÓMICOS NO PUEDEN ACOMODARSE A LAS DISCONTINUIDADES BRUTALES**

Los escenarios son herramientas de planificación útiles en contextos en los cuales la Planificación Estratégica tiene una perspectiva de largo plazo y donde las incertidumbres en juego son tanto cualitativas como cuantitativas. Toda imprevisibilidad o incertidumbre grave impone automáticamente la toma en cuenta de múltiples futuros más bien que de una predicción única, pero las incertidumbres cualitativas -tal como las incertidumbres sobre las reglas de juego fundamentales en diferentes escenarios- agregan una dimensión importante para la planificación. En la época actual, donde fuertes incertidumbres pesan sobre el futuro entorno de las empresas, por ejemplo, la cuestión de saber si una rama dada se comprometerá en tal vía tecnológica, (las centrales nucleares por ejemplo) más bien que en tal otra (las centrales de gas natural)- los escenarios tienen una ventaja neta sobre las variaciones cuantitativas en el cuadro de un modelo econométrico único, como lo muestra la Figura N° 1.

**FIGURA N° 1**  
**PREVISIÓN CONTRA PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS**

<b>PREVISIÓN</b>	<b>PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS</b>
Se concentra sobre las certezas.	Se concentra sobre las incertidumbres.
Desemboca sobre proyecciones, en un solo punto/lineales.	Desemboca sobre las imágenes lógicas de futuro.
Cuantitativo → cualitativo.	Cualitativo → cuantitativo.
Esconde los riesgos.	Subraya los riesgos.
Favorece la inercia.	Favorece la flexibilidad y el espíritu de responsabilidad.
La simplicidad → complejidad.	La complejidad → simplicidad.

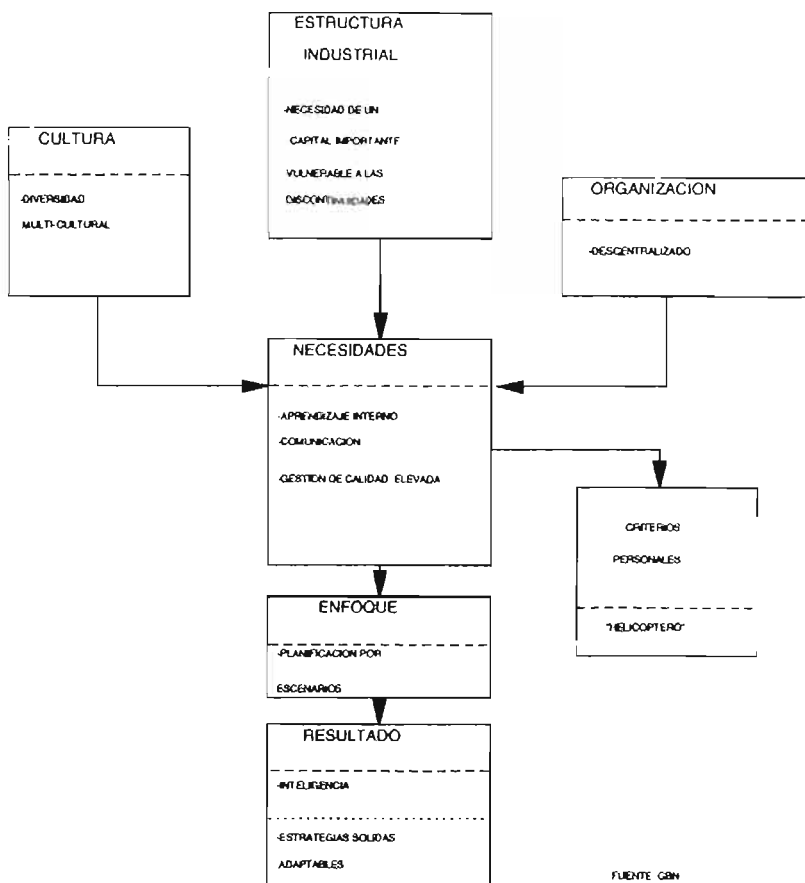
Fuente: Global Business Network (G. B. N.)

Todo modelo econométrico reposa sobre una serie de hipótesis que tratan sobre la manera como funciona el mundo. El proceso de elaboración de un escenario es particularmente útil cuando se trata de reflexionar abiertamente sobre las consecuencias de los cambios fundamentales y las discontinuidades que ponen en causa estas hipótesis. Si un modelo está fundado, por ejemplo, sobre un medio ambiente reglamentado, un mercado de vendedores o un precio estable, la desreglamentación, el pasaje a un mercado de consumidores o a un precio volátil, hará que el modelo econométrico vaya a explotar, en lugar de reaccionar por cifras significativas. Los escenarios, al contrario, integran perspectivas cualitativas y las discontinuidades potenciales.

#### **LOS ESCENARIOS FUENTE DE UN LENGUAJE COMÚN**

Una vez que un conjunto de escenarios diferentes, puesto en su punto y debidamente comunicado es adoptado por los dirigentes ejecutivos de una sociedad, estos comparten a partir de ahí un lenguaje nuevo en

**FIGURA N° 2**  
**¿PORQUÉ LA PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS?**



materia de planificación. La creación de un lenguaje común es el prelude necesario al aprendizaje institucional, el proceso por el cual los organismos evolucionan de manera satisfactoria y se adaptan a los cambios. Arie de Geus, el coordinador del grupo planificador de la Royal Dutch Shell durante la mayor parte de los años ochenta, ha expresado bien este concepto en su artículo "Planificar es Aprender". Dice: *Cuando la gente juega -con los modelos mentales del mundo-, ellos crean de hecho un*

*nuevo lenguaje de uso interno que expresa los conocimientos que son adquiridos, el proceso de aprendizaje institucional es un proceso de desarrollo de un lenguaje. A medida que los conocimientos implícitos de cada uno, se vuelven explícitos, su modelo mental se convierte en un componente del modelo institucional.*

En otros términos, las palabras, las ideas y las fórmulas que emergen de un escenario vienen a constituirse en un conjunto de hipótesis y un horizonte de planificación común en el marco del cual los planificadores de los diferentes servicios o de las diferentes sociedades de explotación pueden coordinar su estrategia. El escenario debe ser dotado de un nombre expresivo que le describirá y que tomará la esencia de la historia contada, proveyendo así a los planificadores un cuadro de referencia de una gran riqueza que les permitirá reflexionar en un largo abanico de interpretaciones. Este nombre se volverá enseguida un verdadero santo y seña muy importante cada vez que los planificadores y los directores se encuentren juntos. “Este proyecto hallará todo su sentido en el *escenario próxima ola*” o podrá decir, “nosotros no podemos seguirlo en los *tiempos difíciles*”.

## **ELABORACIÓN DE LOS ESCENARIOS**

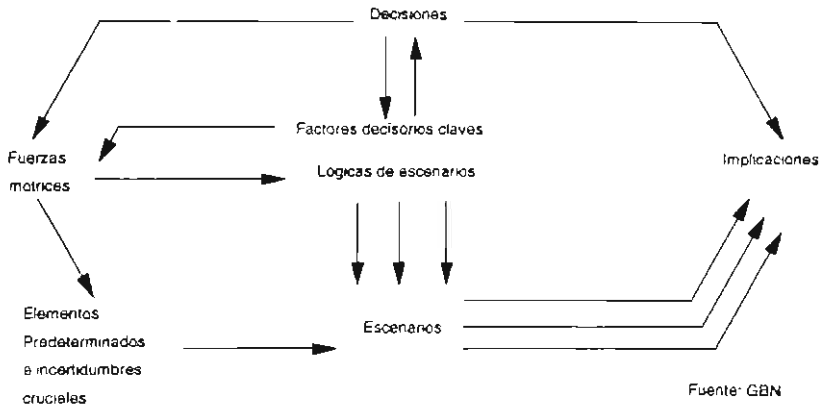
Muchas cosas podrían producirse en el futuro. ¿Cómo escoger entonces, en la gama virtualmente infinita de las posibilidades, algunos caminos solamente que podrían mostrar el futuro? ¿Por qué seleccionar tal camino más bien que tal otro? A veces, es un evento particular que conducirá la lógica de un escenario, por ejemplo la unificación de la Comunidad Europea. Pero aún un evento de esta magnitud puede tener salidas diferentes en función sobre lo que sucederá en el resto del planeta. Cómo entonces definir los límites de la incertidumbre de la manera más útil para los decisores?

Tales son las preguntas a las cuales el proceso siguiente de ocho etapas tiene por objeto responder. La planificación por escenarios es un proceso supremamente intenso, interactivo e imaginativo y hay varios puntos del proceso que requieren creatividad, perspicacia y una cierta capacidad intuitiva de reconocimiento de las formas. Sin embargo, el proceso se



desarrolla según un orden metódico y reconocible que puede ser descrito como una serie de etapas totalmente simples, como lo muestra la Figura No. 3.

**FIGURA N° 3**  
**ELABORACIÓN DE ESCENARIOS**



**Primera Etapa: identificar la Pregunta o la Decisión Principal**

Encuadrando los escenarios a los fines de la Planificación Estratégica, es más acertado proceder “del interior hacia el exterior”, que “del exterior hacia el interior”. Es decir comenzar por una decisión o una pregunta específica importante para la empresa, después orientarse hacia el contexto exterior. ¿Cuáles son los puntos sobre los cuales los decisores de su empresa concentrarán su reflexión en el futuro próximo? ¿Cuáles son los que le impedirán cerrar el ojo en toda la noche? ¿Dentro de las decisiones a tomar, cuáles tendrán una incidencia a largo término sobre el futuro de la sociedad?

Los escenarios elaborados alrededor de diferencias de macroentorno -crecimiento fuerte o crecimiento débil, por ejemplo- no pondrán forzosamente en relieve las diferencias significativas para una empresa en particular. Para una sociedad de producción cinematográfica, reflexionar en diferentes medios de difusión de una nueva tecnología de

distribución, daría nacimiento a escenarios más útiles que el estudio de simples variaciones del crecimiento económico. Un constructor de automóviles puede estar interesado en los escenarios concebidos alrededor de las fluctuaciones del precio de la gasolina. Una empresa filial de la madera podría querer examinar los escenarios que giran alrededor del número de viviendas puestas en marcha. ¿Cómo estar seguro que las diferencias que distinguen sus escenarios constituirán también una diferencia para su sociedad? Lo mejor es comenzar por las decisiones importantes a tomar, “¿Debemos construir la gran instalación que está ahora en estado de concepción?”, “¿Debemos abrir una nueva fase importante en investigación y desarrollo?”, “¿Debemos adquirir una empresa en una nueva rama?”

### ***Segunda Etapa. Los Factores Claves del Microentorno***

Después de haber identificado el problema o la decisión esencial, la segunda etapa consiste en hacer la lista de los factores claves que tienen una incidencia sobre el éxito o el fracaso de esta decisión. Cuáles elementos que conciernen a los clientes, los proveedores, los competidores, etc. los decisores querrán conocer a medida que van procediendo en las escogencias fundamentales? ¿cuáles serán los criterios de éxito o de fracaso? ¿Cuáles son las preocupaciones que pesan sobre la toma de decisiones?

### ***Tercera Etapa. Las Fuerzas Motrices del Macroentorno***

Una vez definidos los factores claves, la tercera etapa consiste en levantar la lista de las tendencias motrices del macroentorno que influye sobre los factores claves definidos más arriba. Paralelamente a un examen de fuerzas sociales, económicas, políticas, ambientales y tecnológicas, los aspectos pertinentes del punto de vista del microentorno pueden ser explorados haciéndose la siguiente pregunta: ¿Qué fuerzas se esconden detrás de las fuerzas microambientales localizadas o definidas en la segunda etapa? (Véase tabla adjunta). Algunas de estas fuerzas son predeterminadas, (los datos demográficos, por ejemplo lo son frecuentemente) y otras son altamente inciertas (por ejemplo, la opinión pública). Es muy útil saber separar lo que es inevitable y necesario y lo

que es imprevisible fijando su campo de escogencia.

**CUADRO N° 1**  
**MEDIO AMBIENTE DES LA EMPRESA**

<i>Micro ambiente</i>	<i>Macro ambiente</i>
<p>Comprende el género de factores que se puede esperar encontrar en un análisis de sector o en un plan de empresa de tipo clásico:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competidores indirectos y directos,</li><li>• Actividades de empresas semejantes.</li><li>• Proveedores susceptibles de deducir ellos mismos el valor agregado,</li><li>• Clientes susceptibles de decidir fabricar más bien que comprar,</li><li>• Fabricantes de productos y servicios de sustitución eventual.</li></ul> <p><i>Tendencias del Mercado</i> ¿Quiénes son los clientes? ¿En qué medida sus necesidades cambian? ¿Cómo está segmentado el mercado?</p>	<p>Comprende todo lo que es más grande y lo que tiene importancia, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencias sociales,</li><li>• Cambios en los valores y estilos de vida,</li><li>• Situación demográfica,</li><li>• Confianza de los clientes.</li></ul> <p><i>Perspectivas económicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perspectivas del sector,</li><li>• PIB nacional y regional,</li><li>• Comercio internacional</li><li>• Balanza de pagos,</li><li>• Estructuración económica</li></ul> <p><i>Punto de vista político</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incidencia de los cambios venideros en los equilibrios políticos,</li><li>• Reglamentación nacional y local,</li><li>• Cambios políticos a nivel mundial</li></ul> <p><i>Tecnología</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perfeccionamiento de las técnicas de producción existentes,</li><li>• Nuevas tecnologías potenciales,</li><li>• Incidencia de las técnicas informáticas sobre la gestión de las empresas.</li></ul>

A título de ejemplo de este tipo de análisis tomemos una decisión con la cual son confrontadas numerosas casas de edición americanas.

Hoy, los editores americanos hacen imprimir cantidades masivas de libros de bolsillo "gran público". Los librereros a su turno, piden más títulos

de los que ellos pueden vender y los ponen en vitrinas por algunas semanas, sabiendo muy bien que algunos libros solamente se convertirán en best-sellers. El resto regresa a los editores que reembolsan el precio de compra al librero y los libros mismos son enviados a la destrucción de la edición. Es una práctica costosa generadora de desperdicio y que pesa enormemente sobre los autores, los editores y los libreros.

¿En el cuadro de cuál escenario, esta práctica podría ser diferente? La respuesta implica el análisis de las fuerzas motrices que hacen que esta práctica perdure y de las fuerzas potenciales que podrían llevarla a ser modificada. Esto incluye:

- **SOBRE EL PLANO SOCIAL:** la persecución del crecimiento demográfico es quizás la fuerza motriz más potente de nuestra época. Eso implica un mercado en progresión para los libros, tanto más que las personas tienden a leer más a medida que avanzan en edad. Si el número de personas que saben leer en América es difícil de evaluar con precisión, se sabe al menos que de una manera en general, tiende a bajar, lo que se constituye en una fuerza. Una tercera fuerza es la diversidad cultural creciente de América, cuya influencia sigue ejerciéndose sobre la edición, abriéndose nuevos mercados y cambiando los datos demográficos de los ancianos;
- **SOBRE EL PLANO TECNOLÓGICO:** la persecución de los perfeccionamientos e innovaciones de los medios de comunicación electrónicos podrían conllevar una reducción del número de lectores potenciales. Ella podría tener efectos más sutiles sobre la distribución de libros, sobre la posibilidad, por ejemplo, de instalar en las librerías impresoras láser rápidas, los libros transferidos por la red telefónica, después impresos y compaginados en presencia de los clientes. Mientras tanto el perfeccionamiento de las técnicas de despedazamiento y de reciclaje del papel, podrían volver menos onerosa la destrucción de una edición de un libro;
- **DE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO:** el costo del transporte puede agregarse al costo de impresión de la destrucción de la edición de los libros en exceso, este costo es a su vez función de los costos del petróleo y la inflación. Los años ochenta han introducido en ciertas empresas una fuerza motriz nueva: el monto de la deuda proveniente

de agregar a las cargas normales de un editor cuando este ha tenido una toma de control por recurso del impresor (180);

- **SOBRE EL PLANO POLÍTICO:** la legislación afecta toda empresa comercial. En los Estados Unidos, las ventas de libros están particularmente afectadas por una decisión judicial tomada en 1981 y que permite a los servicios fiscales el imponer o el taxar a los editores sobre la base de sus stocks de sus depósitos, incitando así aún más a la destrucción de los libros no vendidos más bien que a su conservación para ventas posteriores. Otro ejemplo de una fuerza de naturaleza política, las restricciones impuestas por países como Gran Bretaña a las importaciones de libros americanos;
- **SOBRE EL PLANO ECOLÓGICO:** el impacto de los daños ecológicos sobre las actividades humanas y la conciencia acrecentada que toman los pueblos de las molestias causadas al ambiente podrían repercutir en el largo término, sobre el costo del papel, (y por vía de consecuencia, de los libros) que será afectada de manera significativa por las presiones ejercidas con miras a restringir la tala de árboles.

Como lo demuestra el ejemplo citado arriba, la tercera etapa es aquella que implica la mayor búsqueda en el cuadro de este proceso. Determinar de manera apropiada las fuerzas motrices necesita en general una investigación muy profunda que lleva sobre los mercados, las nuevas tecnologías, los factores políticos, las fuerzas económicas, etc. El planificador investiga las tendencias mayores y las rupturas de tendencias. Estas últimas son las más difíciles de detectar puesto que la novedad no se deja fácilmente aprehender.

#### ***Cuarta Etapa. Clasificar por Orden de Importancia e Incertidumbre***

Viene enseguida la jerarquización de los factores claves y de las tendencias motrices sobre la base de dos criterios, en primer lugar, el grado de importancia para el logro de la decisión mayor, definida en la primera etapa, en segundo lugar el grado de incertidumbre que rodea estos factores y tendencias.

Aunque la tentación sea grande de tratar las fuerzas motrices, los elementos predeterminados y las incertidumbres cruciales como tantas

teorías distintas claramente identificables, la realidad es a nuestro pesar muy diferente. Yo digo "a nuestro pesar" porque los escenarios serían mucho más fáciles de explicar en el caso contrario; pero ellos serían también mucho menos aclaratorios. Ciertamente, estos elementos se recubren parcialmente, pero ustedes, planificadores, ustedes los enfocaran en contextos diferentes y para objetivos diferentes. Cuando ustedes combinan estos módulos conceptuales, profundizan su comprensión del mundo por una reflexión profunda sobre la diversidad de los elementos de sus escenarios. Cuando la situación les aparece más claramente en su dinámica y en su estructura, se pasa a la escritura de los escenarios. El objetivo de esta cuarta etapa es determinar los dos o tres factores más importantes y más inciertos.

Los escenarios no pueden diferir sobre los elementos predeterminados, (por ejemplo el inevitable envejecimiento de los "Baby Boomers") porque estos elementos predeterminados son forzosamente los mismos en todos los escenarios.

#### *Quinta Etapa. Escoger las Lógicas de los Escenarios*

Los resultados de este ejercicio de jerarquización son hallar los ejes alrededor de los cuales los escenarios van a diferir. Determinar estos ejes es una de las etapas más importantes de todo el proceso de elaboración de los escenarios. Para que estos se vuelvan herramientas de aprendizaje, lo que enseñan debe estar fundado sobre preguntas determinantes para la solución satisfactoria del problema principal. Su objetivo es escoger componentes de la intriga que desembocan sobre diferentes alternativas en cuanto a la decisión original. Se requiere entonces construir sus intrigas tan cuidadosamente como si usted montara una pieza de teatro. ¿Cuáles intrigas podrían a usted llevarlo a hacer cualquier cosa diferente?

En los escenarios concebidos para una empresa, usted debería construir por los menos una variante que haga nacer en el seno del equipo dirigente unos temores, con el objetivo de hacerlos reflexionar, pero que tampoco lo asusten hasta el punto de paralizar su reflexión. Pídale al grupo que se incline sobre un futuro caracterizado por retrocesos, o aún una eventual OPA hostil, pero no vaya hasta una guerra nuclear.

El proceso debería simplemente tener por objeto construir unos escenarios cuyas disimilitudes sean significativas para los decisores. Los planificadores que usan escenarios saben por experiencia que un número demasiado grande de posibilidades ofrecidas, tiene por único efecto crear la confusión. Cuando yo trabajaba en el Stanford Research Institute a principios de los años 70, habíamos elaborado miles de futuros posibles. Tuvimos que utilizar computador para clasificarlos y el proceso se convirtió en contraproducente. Las diferencias fundamentales, -motores de escenarios-, deben estar en un número reducido para evitar la proliferación de escenarios alrededor de cada incertidumbre potencial. Muchas cosas pueden suceder, pero algunos escenarios sólo pueden ser desarrollados en detalle. entonces se vuelve una dispersión totalmente asegurada.

Una vez definidos los ejes fundamentales de las incertidumbres esenciales, estos determinan un espectro (alrededor de un eje), o una matriz, (alrededor de dos ejes) o un volumen, (alrededor de tres ejes), en el cual diferentes escenarios pueden ser identificados y sus detalles completados

La lógica de un escenario dado se caracteriza por su posición sobre la matriz de los motores de los escenarios más significativos. Por ejemplo, si un constructor de automoviles norteamericano, decide que el precio de la gasolina y el proteccionismo son los motores de los escenarios más importantes, existirán cuatro lógicas de base para sus escenarios:

1. Una gasolina cara y un ambiente proteccionista -la ventaja estaría de lado de los constructores nacionales de pequeños carros-;
2. Una gasolina cara sobre un mercado abierto -los vehículos económicos en carburante podrían conquistar el mercado de gama baja-;
3. Una gasolina a buen precio con ambiente proteccionista -donde los carros norteamericanos "voraces" encontrarán buena salida sobre el territorio nacional, pero no en el extranjero-;
4. Una gasolina a buen precio en un mercado abierto -donde la competencia internacional será ruda para los modelos económicos sin carburante, pero donde los más altos cilindrados podrán surgir en el mercado extranjero-

El escenario deberá generalmente ser armado más allá de lógicas tan simplistas para tomar en cuenta por ejemplo, preguntas más sutiles tales como la evolución de los mercados de consumo o la reglamentación en el sector de los automóviles.

Así, los escenarios que resultan pueden encontrar su lógica fundamental en los temas y las intrigas de una historia, más bien que en la diversidad de casos de una matriz.

Un escenario puede articularse alrededor de diversas intrigas (como lo muestra la figura número 4 pág. 222). El problema es aquí identificar la intriga que (1) Aprehende mejor la dinámica de la situación y (2) Transmite eficazmente el mensaje. Por ejemplo, uno de los escenarios evocado arriba para un constructor de vehículos norteamericanos, puede ser elaborado alrededor de la lógica del desafío y de la respuesta: el desafío de la competencia extranjera y de una gasolina cara.

### **¿CÓMO CONSTRUIR LA INTRIGA DE SU ESCENARIO?**

Actualmente, tres tipos de intrigas se encuentran permanentemente. Son para tener en cuenta para todos los juegos de escenarios:

1. Ganadores y perdedores,
2. Desafío y respuesta;
3. Evolución.

#### **GANADORES Y PERDEDORES**

La mayoría de las intrigas comienzan por una toma de conciencia: por ejemplo un motivo que hace actuar a los personajes. Las intrigas a base de ganadores y perdedores parten de la idea que el mundo está esencialmente limitado, que los recursos son escasos y que si uno se enriquece de un lado, uno de empobrece de otro. El economista americano Lester Thurow, llamó a esto el juego de la "suma nula o suma cero". Este tipo de intriga es frecuente en política (y en el dominio económico para industrias de gran madurez). Un solo candidato puede ganar una elección, por lo tanto los otros son forzosamente perdedores. Un solo país puede



dominar en el campo económico, por tanto los otros estarán en posición de inferioridad. Dentro de un contexto de perdedores y ganadores los conflictos son inevitables. A menudo las dos partes encuentran un compromiso en un equilibrio de poderes, esto conduce en general al nacimiento progresivo de tensiones, de sospechas y de coaliciones un tanto desequilibradas. Todas las cartas están entre las manos del ganador. Por ejemplo, mientras otros constructores de computadores americanos "juegan" contra IBM, o que otras sociedades de alquiler de vehículos "juegan" contra Hertz, el juego evolucionará de manera a mantener las dos sociedades a la cabeza.

Si usted hubiera sido trabajador o ejecutivo en una empresa de construcción de automóviles y usted hubiera reflexionado sobre su futuro en los años ochenta, usted hubiera enfocado un escenario sobre una intriga de ganadores y perdedores. El crecimiento del mercado del automóvil norteamericano se había parado por razones a la vez demográficas y económicas. Los efectos del Baby Boom, se atenuaban y la progresión de los ingresos se disminuía. Los ganadores compraban modelos europeos de moda, seguidamente modelos japoneses en boga, y la clase media en declive era incapaz de sostener el ritmo. Los perdedores iban a ser los constructores de automóviles norteamericanos. General Motors vió su parte del mercado pasar del 50% a menos del 35%. Hacia el final de los años ochenta el automóvil que se vendía mejor en norteamérica era un Honda.

#### DESAFÍO Y RESPUESTA

En el transcurso del verano de 1987, estudié para la bolsa de Londres el futuro de la situación financiera a nivel mundial, subrayando problemas eminentes tales como el déficit en los Estados Unidos y la crisis de la deuda en América Latina. En esta época, el modo de reflexión que tenía curso en materia económica no permitía sino dos escenarios: o bien, el sistema económico se sumergiría en una depresión prolongada o bien iríamos a sobrepasar nuestros problemas "por magia" y encontrar el camino de la prosperidad y la estabilidad. Como estos extremos me parecían bastante ingenuos, me hice aconsejar de Ariyoshi Okimura,

economista eminente y director del Banco Industrial del Japón. "Yo no pienso que los desequilibrios desaparecerán" me dijo Okimura y *yo no pienso que ellos conllevarán la destrucción del sistema. Yo pienso que nosotros estaremos frente a "desequilibrios generados". La cuestión no es saber cómo nos vamos a deshacer de ellos, pero sí cómo vivir con ellos.*

Okimura tenía razón. La economía fue volátil, pero a medida que nuevos problemas sobrevenían los inversionistas y los países aprendieron a adaptarse a ellos. Puede que nosotros seamos confrontados a nuevos acontecimientos que nos conllevarán a dos dedos de la catástrofe, pero el sistema mismo no se derrumbará. Al contrario, irá evolucionando con cada nuevo desafío y cada nueva respuesta.

Una de las definiciones japonesas del optimismo es de "estar confrontado suficientemente a desafíos para dar sentido a su vida". Este tipo de mentalidad es probablemente el mejor triunfo de Japón en el mundo moderno. En 1973 el Japón se encontró frente a un desafío: el cuadruplicamiento del precio del petróleo. Los japoneses le respondieron remodelando completamente la estructura de su stock de capital, convirtiendo así la economía en la más rentadora del mundo desde el punto de vista de la energía. Hoy, el carro promedio japonés consume gasolina cada 35 millas, (más o menos ocho litros por cien kilómetros). Y sus carros más económicos lo hacen aún mejor.

Actualmente, la ecología es también una fuente de desafío. La lógica del "desarrollo sostenible" implica que es posible conciliar crecimiento económico y calidad de vida del entorno -si las poblaciones reedifican el desafío de satisfacer estos dos criterios-. Esto significa que será necesario desarrollar nuevas tecnologías que reduzcan los desperdicios y economícen energía.

## EVOLUCIÓN

Toda evolución implica un cambio lento en una dirección, -generalmente en el sentido del crecimiento o del declive-. A menos que se sea muy cuidadoso, muy observador, es difícil discernir los cambios evolutivos, puesto que sus movimientos son muy lentos. Una vez detectados, son sin embargo simples de dirigir, precisamente porque no le

saltan a usted justamente a la cara. La intriga evolutiva más corriente en el mundo de hoy, es la innovación tecnológica. Al principio de los años ochenta, nuevos tipos de chips electrónicos, de captosres y de dispositivos de comandos permitieron la creación de robots con posibilidades aterradoras. Sus constructores esperaban vender de ellos dos millares de dólares en algunos años. En lugar de esto, ellos vendieron solo 200 millones de dólares y perdieron sumas considerables. Puesto que era necesario ante todo que los clientes aprendieran a servirse de estos robots. Haciendo esto ellos se dieron cuenta que sus performances o que los rendimientos de estos robots no respondían a sus expectativas. Sus creadores tuvieron que regresar a sus laboratorios. Cuando la nueva generación de robots llegue al mercado, los consumidores tendrán que volver a aprender a evaluarlos y hacerlos funcionar. A menudo, por falta de tomar en cuenta la necesidad o el tiempo necesario de aprendizaje, los creadores de una nueva tecnología están en la incapacidad delimitar con precisión sus propias perspectivas de crecimiento. Ellos no ven en el crecimiento tecnológico un proceso de evolución: el desarrollo de nuevas almenas.

#### **OTRAS INTRIGAS MUY CORRIENTES**

Aunque las tres intrigas arriba descritas sean las más corrientes, ellas no cubren todas las situaciones y es necesario mezclarles otros escenarios más sórdidos. Las 5 intrigas que me parecen las más aclaratorias son:

1. **REVOLUCIÓN:** cambio repentino y dramático, generalmente imprevisible, como un temblor de tierra, una revolución política, la caída de un presidente, la emergencia de la OPEP, o el derrumbamiento de la Unión Soviética.
2. **CICLOS:** crecimiento y declive, renovación y decadencia; los ciclos oscilan independientemente de los esfuerzos hechos para controlarlos.
3. **POSIBILIDAD INFINITA:** comienza por la toma de conciencia colectiva de que "nuestro mundo". (pueblo, país, empresa, mercado) va a crecer y embellecer hasta el infinito. Un sólo tipo de catalizador: en esta intriga, la plata es gastada en masa para la investigación, se

gasta en vez de ahorrar para el futuro; el exceso reina en diversas formas.

4. **EL LLANERO SOLITARIO.** reposa sobre una lógica social, fundada sobre una intuición aguda de lo que puede sentir el hombre de la calle y según la cual los principios directores de la política, de la economía, de la tecnología no pueden alcanzar la esencia misma de nuestra alma. Apple Computer era una de las empresas arquetipos del Llanero Solitario.
5. "MI GENERACIÓN". Las experiencias socio-históricas únicas que determinan los valores de un grupo demográfico específico, por ejemplo la prosperidad, la paz y la relativa libertad que ha conocido la generación del "Baby Boom" en la América de la posguerra.

#### *Sexta Etapa. Tapizar los Escenarios*

Si las fuerzas motrices más importantes definen las lógicas que diferencian los escenarios, el esqueleto de la historia, en cuanto a ella, debe ser tapizada reportándose a la lista de factores y tendencias claves definidos en la segunda y la tercera etapa.

Cada factor y cada tendencia clave debe ser tomada en cuenta en cada uno de los escenarios. A veces, uno percibe inmediatamente cuál aspecto de una incertidumbre hay que hacer entrar en cada escenario pero no es siempre el caso. Si un escenario reposa sobre una política proteccionista y otro sobre una política no proteccionista, es probablemente atinado introducir una tasa de inflación más elevada en el primer escenario y una tasa de inflación menos elevada en el segundo. Por otra parte, uno de los objetivos de los escenarios debería ser precisamente revelar este tipo de articulaciones y de implicaciones mutuas.

Llegado a este estado le será necesario combinar estos elementos para forjar una historia. ¿Cómo pasará el mundo de este punto a este? ¿Qué eventos serán necesarios para que la caída de la historia sea plausible? ¿Hay personalidades cuyo ascendiente sobre el público podría contribuir a imprimir un carácter específico sobre un escenario dado? ¿Cómo hubieran podido hacerlo el Presidente Ruso Boris Yeltsin o el Exministro Alemán de Asuntos Extranjeros Hans Dietrich Genscher?

### *Séptima Etapa. Implicaciones*

Una vez que los escenarios han sido elaborados en detalle es tiempo de volver al punto central o a la decisión central definida en la primera etapa. Entre las preguntas pertinentes a ponerse en este estado están: ¿Cómo se presenta la decisión en cada uno de los escenarios?; ¿Dónde han sido revelados los puntos débiles? ¿La decisión o la estrategia es suficientemente robusta en cada uno de los escenarios ó no es creíble sino en uno o en otro de ellos? Si una decisión no es creíble en uno de los escenarios que se han elaborado, uno tiene entonces que proponerse una estrategia que ponga en juego la vida misma de la empresa, sobre todo si esta tiene poca influencia sobre la probabilidad de realización del escenario en cuestión. ¿Cómo adaptar la estrategia para volverla más robusta si el escenario deseado no parece materializarse?

### *Octava Etapa. Selección de Indicadores Precursores*

Es importante saber lo más temprano posible cuál escenario se aproxima más a la historia tal como ella se desarrolla efectivamente. A veces el sentido de la historia es evidente. Sobre todo bajo el ángulo de factores tales como la salud de la economía en general, pero pueden darse indicadores avanzados de un escenario dado, que sean a veces muy sutiles. Por ejemplo, cómo puede uno apreciar la velocidad de reestructuración económica que hace pasar de una economía de industrias tradicionales a una economía dominada por la información? De acuerdo a los clasificados por categorías de empleos ofrecidos? De acuerdo al número de adhesiones al sindicato? De acuerdo a las suscripciones a ciertos tipos de revistas?

Una vez que los escenarios han sido tapizados, y sus implicaciones para el punto principal definidas, vale la pena consagrar un poco de tiempo y de imaginación a la definición de algunos indicadores que se van a seguir continuamente. Si estos indicadores son cuidadosamente seleccionados, la empresa puede ganar una buena ventaja sobre la competencia puesto que sabrá a la vez lo que el futuro reserva a una rama dada y cómo este futuro es susceptible de afectar las estrategias y decisiones de esta rama. En 1982, por ejemplo, hicimos sospechar a la Shell que los precios del petróleo iban a entrar en una fase de oscilaciones

incontrolables, situación espinosa para una compañía petrolera. Cómo pudimos nosotros prever semejante cosa? Descubrimos un indicador técnico específico: el mercado a término. En el comercio de materias primas, los mercados a término son una manera de cubrirse contra las fluctuaciones de los precios. En 1982, no existía mercado a término del petróleo. Los organizadores del mercado no hubieran creado uno sino se hubieran presentado que había mucho movimiento de mercado, mucho corredor de bolsa dispuesto a apostar sobre la volatilidad del precio del petróleo. Si nosotros hubiéramos revelado una tentativa de organización de un mercado a término, hubiera indicado la aparición próxima de precios del petróleo volátil. Estas primeras tentativas, las revelamos hacia finales de 1983. Hacia 1984-1985 un sólido mercado a término del petróleo estaba en pleno apogeo. Los precios del petróleo habían sido de nuevo orientados en el sentido de la volatilidad.

Si los escenarios fueron elaborados siguiendo las etapas arriba mencionadas, estarán en medida de traducir los movimientos claves en un conjunto bien ordenado de implicaciones específicas en una rama. La coherencia lógica que ha sido introducida en los escenarios permitirá que las implicaciones lógicas de los indicadores avanzados sean extraídas de los escenarios.

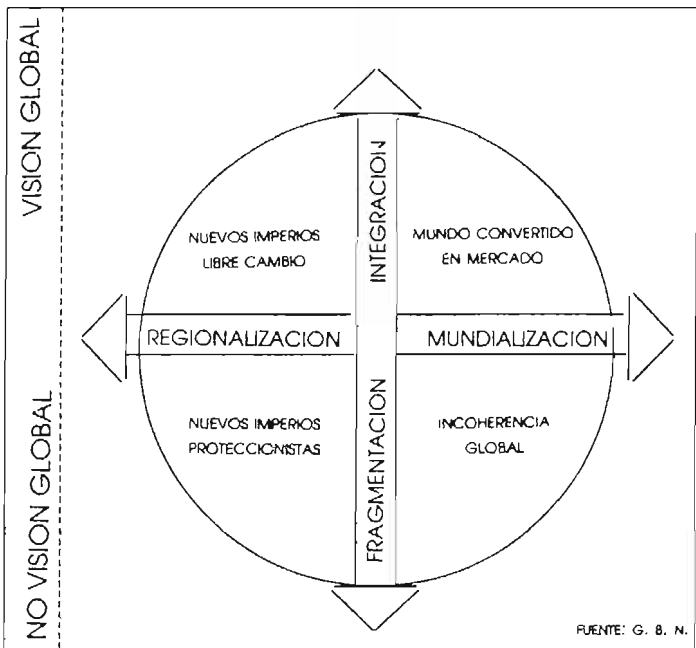
## **CUATRO ESCENARIOS A ESCALA MUNDIAL PARA ENTRENARSE A AFRONTAR EL FUTURO**

### **¿UN NUEVO ORDEN MUNDIAL?**

El proceso de planificación por escenarios, tal como lo he descrito más arriba, apunta esencialmente a poner en cuestión las representaciones mentales de las personas y a forzarlas a hacerse preguntas difíciles, a menudo desagradables sobre el hecho de que el futuro podría ser bien distinto del pasado reciente. En *Global Business Network*, nosotros aplicamos este proceso para abordar las incertidumbres y dilemas mayores existentes actualmente sobre la escena internacional. Constatamos hoy que el mundo es jalonado simultáneamente en dos direcciones: progresivamente él se integra pero también progresivamente se fragmenta.

Mientras que los mercados financieros internacionales, las telecomunicaciones, los transportes y las naciones europeas se comprometen en la vía de la integración, vemos cómo las naciones que componían Yugoslavia y la Unión Soviética siguen fragmentándose. Vemos también oponerse fuerzas de mundialización y de regionalización. Los mercados financieros y las estrategias de competencia de las empresas se internacionalizan, pero al mismo tiempo, asistimos a la regionalización de Europa, a la formación de la Comunidad Europea, a la conclusión del acuerdo de libre intercambio de la América del Norte y de sus equivalentes en América Latina, en Asia del Sureste, en Asia del Norte, etc. ¿Veremos crecer una economía global regionalizada o un sistema verdaderamente global? Eso depende en un amplio margen de lo que el ex-Presidente de los Estados Unidos George Bush llamó bastante impropriadamente “la visión de la cosa”.

**FIGURA N° 4**  
**DOS TIPOS DE VISIONES DEL GBN**



Al final de la segunda guerra mundial, el mundo estaba dirigido por hombres que tenían un carácter verdaderamente global. Se les debe la creación de estructuras como las Naciones Unidas, el Banco Mundial, la OTAN, el Fondo Monetario Internacional, etc., todo un tejido de organizaciones, que han provisto en materia económica, política y de seguridad los fundamentos de varios decenios de paz y de prosperidad. Nosotros no vemos esta visión en el mundo de hoy. Ante la evidencia, una de las incertidumbres fundamentales para los años noventa es saber si tendremos si o no una visión de una naturaleza verdaderamente global.

Es tomando estas dicotomias como base que el Global Business Network, creó cuatro escenarios diferentes para el futuro del globo. El escenario de los *nuevos imperios*, describe dos variantes de un mundo en progresiva regionalización, como lo muestra la figura 4. El primero, el escenario de los *nuevos imperios proteccionistas*, describe un mundo cada vez más proteccionista en el cual el libre intercambio comienza a devolverse. En el contexto americano, por ejemplo, los extremos de los dos partidos políticos -encarnados por Jerry Brown, por el partido democrata y Patch Buchanan, por el partido republicano- expresan un poderoso sentimiento proteccionista y aislacionista que despierta un eco en el corazón mismo de América. Se pudo discernir en la oposición del acuerdo de libre intercambio con México un deseo de sustraerse del mundo, un movimiento susceptible de llevar a la formación nuevos imperios que dividirían el mundo en varios grandes bloques comerciales. Se puede imaginar al inverso que la regionalización es una simple forma de organización que precede la mundialización. Algunos dirigente europeos avanzarán la idea de que está ahí la función más importante de la Comunidad Europea: proveer un espacio económico que tenga la dimensión necesaria para una integración a gran escala, aunque para un constructor de vehiculos japoneses que quiera vender en Europa, ella pueda dar la impresión de tratar de protegerse aún más...

Las dos variantes del escenario, *nuevos imperios* son entonces una regionalización de mercados abiertos, que contrastan con una regionalización de mercados mucho más cerrados. En oposición, se podría ver un mundo en el cual la regionalización es un fenómeno trivial, efímero sin profundidad en la evolución a largo plazo. Recíprocamente,



la tendencia significativa podría ser la multiplicación de sociedades multinacionales a una escala mundial, y donde el ascenso de instituciones internacionales tales como nuevos sistemas para el comercio en las telecomunicaciones. Este escenario es el del *mundo convertido en mercado*.

El cuarto escenario es más sombrío. Utilizaré la metáfora del fin de la primera guerra mundial; tal vez los decenios que vienen se parecerán mucho más a los años veinte y treinta. Este escenario llamado *incoherencia global* encuentra su origen en un fenómeno interesante que tomó su origen en los últimos días de la Unión Soviética. Armas en cantidades enormes circulan hoy en el mundo. Es el gran baratillo Soviético. Eltsine, está financiando la jubilación de los ejércitos de Europa del Este con la venta de sus armas. Cualquiera puede comprar un tanque T72 por 50.000 dólares o un MIG 29 por un millón y medio de dólares aproximadamente, una situación en la cual países como la India, Pakistán e Irán no vacilan en aprovechar. Regiones de riesgo como Asia del Sureste, podrían conocer muy bien una militarización dramáticamente acrecentada de aquí a un decenio. Y en lugar de un decenio de integración, de prosperidad y de paz viviremos tal vez un decenio de dominio por un conflicto internacional. El cuadro que ha permitido el mantenimiento de una situación relativamente estable antes -la guerra fría- pertenece a partir de este momento al pasado.

¿Y qué es de Europa? Europa está comprometida en varias direcciones a la vez. Ella progresaba con confianza hacia la nueva Europa de 1992 cuando de pronto la Unión Soviética se derrumbó; hoy tiene que enfocar, acoger la Europa del Este y eventualmente a Rusia. Jacques Attali, Presidente de la BERD, ¿no afirma que la nueva Europa se extiende de Dublín a Vladivostok?

Varios escenarios son posibles para Europa. En uno, nos encontramos una Europa fundamentalmente confiante, siempre más comprometida en el proceso de integración que la hará los Estados Unidos de Europa. En otro, la Europa del 92 ya no funciona porque sus Estados miembros son despedazados por conflictos políticos y por problemas de inmigración. En este escenario Yugoslavia y Rusia son una muestra de lo que espera a la Europa del mañana. Frente a problemas de esta magnitud es evidente

que la preocupación actual de los doce es más bien construir una nueva Europa que conquistar el liderazgo mundial.

Como lo sugieren estos escenarios contrastados, los jefes de empresas deberán imaginar desde hoy diferentes modelos de un nuevo orden mundial. El entorno comercial al cual las empresas serán llevadas a operar en el decenio por venir serán muy diferente de lo que es hoy, pero son los cambios de hoy que determinarán en qué medida será diferente. La planificación por escenarios es un medio de incitar a los decisores a ver el mundo de una manera más reflexiva y más perspicaz, para poder determinar a tiempo las señales de alarma y proceder en consecuencia.

