

PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS COMO HERRAMIENTA PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO (parte III)

Pasos involucrados en la planificación de escenarios

A lo largo de las últimas décadas, diferentes autores han desarrollado diversas propuestas en relación a cuántos y cuáles son los pasos necesarios para poder desarrollar escenarios estratégicos, siendo las siguientes aquellos pasos citados con mayor frecuencia:

- 1. Definición del alcance** → implica establecer el marco temporal (plazos) y el alcance del análisis, medido en términos de productos, mercados, áreas geográficas y tecnologías. El plazo puede depender de varios factores: la tasa de cambio de tecnología, los ciclos de vida de los productos, las elecciones políticas, los horizontes de planificación de los competidores, etc. Una vez definido un marco de tiempo apropiado, pregunte cosas como ... ¿qué tipo de conocimiento sería de valor para la organización en el futuro?, ¿resulta útil mirar al pasado? (tendencias), ¿cuáles han sido las fuentes pasadas de incertidumbre y volatilidad?,. Por ejemplo, supongamos que deseamos desarrollar escenarios a diez años, es recomendable analizar la velocidad, intensidad y ritmo del cambio que hemos sufrido en los últimos diez años, en su departamento, organización, industria, región, país e incluso en el mundo, para luego intentar imaginar una cantidad similar (o incluso mayor) de cambio posible pero para los próximos diez años. Sus preocupaciones y ansiedades no estructuradas son buenos disparadores en esta etapa del proceso de planificación de escenarios.
- 2. Identificar las partes interesadas** → las partes interesadas más frecuentes son los clientes, proveedores, competidores, empleados, accionistas, gobierno, etc. entre los cuales deberé identificar sus roles, intereses y posiciones de poder (actuales y futuras) para luego preguntarme ... ¿cómo han cambiado con el tiempo (pasado)? y ¿por qué?. Para poder identificarlos resultara útil proponer preguntas como: ¿quién tendrá interés en estos temas?, ¿quiénes se verán afectados por ellos?, ¿quién podría influir en ellos?. Por ejemplo, en el área ambiental, los jueces, científicos, abogados, periodistas y reguladores son partes interesadas cada vez más poderosas.

- 3. Identificar las tendencias básicas** → agrupándolas (aplicando la nomenclatura del modelo PEST) en tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales, etc. que corresponden al sector de negocios que estamos analizando y que con cierta seguridad podrían afectar los problemas que Ud. identificó en el paso (1). Por ejemplo, una empresa preocupada por el futuro del ambiente podría identificar tendencias como mayor regulación ambiental, mayor importancia dada a los grupos de interés ambiental, etc. Luego, explique brevemente cada tendencia, en especial, ¿cómo? y ¿por qué? Ud. considera que influye sobre su organización. Operativamente desarrollamos una “Matriz de influencia-impacto” donde a cada una de las pautas identificadas, definimos posibles impactos (positivo, negativo o incierto) para valorar como influye cada uno, sobre nuestra estrategia actual. Para finalizar debo suponer ¿cómo? y ¿en qué medida? esas tendencias identificadas podrán continuar afectándome el futuro, así como estimar su futuro impacto esperado.
- 4. Identifique las incertidumbres clave** → analizando ¿qué eventos (cuyos resultados son inciertos hoy) podrán afectar significativamente sobre los temas que nos preocupan?, para lo cual aplico nuevamente el modelo PEST, agrupando los factores como económicos, políticos, sociales, tecnológicos, legales y propios de la industria. Por ejemplo, (a) el resultado de las próximas elecciones en USA ¿puede generar un presidente republicano o demócrata?, (b) ¿será aprobada una ley en particular?, (c) ¿se desarrollará una nueva tecnología que apreciamos?, etc. y para cada incertidumbre, determinaremos los posibles resultados, lo que, siguiendo con el ejemplo podría ser como sigue: (a1) republicano / (a2) demócrata; (b1) legislación aprobada / (b2) no aprobada; (c1) tecnología desarrollada / (c2) no desarrollada, etc. teniendo presente que en todo momento debemos intentar mantener estos resultados lo más simple posibles, analizando solamente algunas posibilidades para poder disminuir la complejidad del modelo propuesto y facilitar así su interpretación y uso. Asimismo Ud. puede querer identificar las relaciones factibles entre estas incertidumbres elegidas, dado que no todas esas posibles combinaciones pueden ocurrir. Por ejemplo, si entre las señales de la economía definimos: (a) “nivel de desempleo” y (b) “nivel de inflación”, la combinación de pleno empleo + inflación cero puede ser descartada por resultar inverosímil.
- 5. Diagramar los contenidos del escenario inicial** → habiendo identificado las principales tendencias e incertidumbres (señales fuertes), estaremos en condiciones de intentar construir los primeros escenarios. El método más sencillo es

aplicar el modelo denominado “de mundos extremos” por el cual agrupamos en un escenario todos los elementos positivos y en otro, todos los negativos, refiriendo en ambos casos definiendo, lo positivo y lo negativo, en relación con la estrategia actual, y teniendo en cuenta que lo que en principio parece positivo (o negativo) puede resultar de signo opuesto en función de la aparición de alguna innovación o de una oportunidad oculta. Otro método para definir algunos argumentos iniciales, por el cual seleccionamos las dos incertidumbres principales y luego las cruzamos entre sí, pero siempre teniendo en cuenta que este método tiene sentido solo si es posible definir claramente que algunas incertidumbres son claramente más importantes (prioritarias) que las demás.

- 6. Comprobar la coherencia y la justificación** → todos los escenarios que desarrollamos en el punto anterior, no son escenarios completos, ya que con seguridad arrastran inconsistencias internas o carecen de una historia convincente. Aquí debemos aplicar, (al menos) tres pruebas para poder verificar: (a) la coherencia interna, (b) su relación con las tendencias, (c) las combinaciones de resultados posibles y (d) las reacciones de los principales interesados, y, para poder satisfacerlas, debemos preguntarnos: (1) ¿las tendencias son compatibles dentro del período de tiempo elegido?, para poder conservar las compatibles y eliminar las que no encajan. (2) ¿combinan los escenarios resultados de incertidumbres que de hecho van de la mano?, donde, como vimos antes, pleno empleo + la inflación cero, ciertamente resultan incompatibles así que deberíamos eliminar esta pareja de supuestos o bien todo el escenario. (3) ¿las principales partes interesadas (por ejemplo, la OPEP) están ubicadas en posiciones que no les agradan y que podrían cambiar?, y en caso de que la OPEP no se sienta a gusto por los bajos precios del petróleo durante mucho tiempo, es muy probable que ese escenario evolucione hacia otro más satisfactorio. Finalmente, luego de verificar la coherencia de las incertidumbres analizadas procuraremos describir versiones finales de los escenarios desarrollados. La prueba de las partes interesadas es especialmente crítica cuando éstas integran macro escenarios que involucran a gobiernos, organizaciones internacionales (FMI, BM, ONU, etc.) o poderosos grupos de interés (como la OPEP).
- 7. Desarrollar y denominar escenarios de aprendizaje** → en esta etapa ya hemos construido escenarios de aprendizaje, que, por ser herramientas aptas para la investigación y el estudio más que para la toma de decisiones, solo nos serán de utilidad si nos permiten identificar algunos temas generales. Así, estos escenarios

iniciales servirán, fundamentalmente, para establecer límites futuros, aunque pueden resultar increíbles, inconsistentes o irrelevantes y por eso, lo que buscamos durante esta etapa es identificar los temas que sean estratégicamente relevantes y agrupar y ordenar los posibles resultados y tendencias en torno a ellos, de forma que, aunque las tendencias identificadas (señales fuertes) forman parte de todos los escenarios, podemos otorgarles un mayor o menor peso relativo o atención en cada uno de los diferentes escenarios (situaciones) iniciales que hemos desarrollado. Por ejemplo, una empresa preocupada por sus desechos peligrosos podría generar tres escenarios iniciales con diferentes consecuencias: (1) crear un fondo para resarcimiento, (2) negar la presión de los ambientalistas y (3) una fórmula de compromiso, de lo que surge de inmediato que, por la naturaleza de la cuestión bajo análisis (señal fuerte), de ser elegido el escenario (1) las tendencias políticas y las incertidumbres clave jugaran un rol clave en la ponderación, mientras que las tendencias legales y la salud de la economía pueden resultar más relevantes en el caso de ser elegidos los escenarios (2) y (3). Finalmente, para facilitar la tarea misma, es necesario dar un nombre a cada escenario, que permita definir una historia que lo describa, y que a la vez, resulte sencillo de seguir y recordar.

- 8. Extensión de la investigación** → a esta altura de la cuestión, es posible que debamos realizar investigaciones adicionales para poder comprender mejor las incertidumbres y las tendencias identificadas y por eso, estos escenarios de aprendizaje deberían ayudarnos a detectar esos puntos ciegos. Por ejemplo, ¿comprendemos cabalmente cómo se comportará un actor clave (digamos, un ente regulador) en un escenario determinado? . Esta etapa es necesaria porque a menudo las organizaciones (es especial las más pequeñas) conocen mucho sobre su sector de negocios en el que operan, pero muy poco sobre otros sectores desde los que podrían provenir futuras innovaciones y disrupciones. Por ejemplo, en el sector de hotelería, poco o nada sabían del progreso tecnológico desarrollado alrededor de las comunicaciones e internet, cuando resultaron sorprendidos con la irrupción de Airbnb quienes innovaron en el negocio de alquileres temporales, poniendo en problemas a todo el sector hotelero, propiciando los cierres de establecimientos y fusión entre las empresas líderes del sector. Por lo tanto, es recomendable que todos debamos investigar en aquellas nuevas tecnologías que aún no están operando en su industria, pero que, algún día, podrían estarlo.

9. Proponer modelos cuantitativos → luego de satisfacer la etapa anterior, debemos volver a examinar la coherencia interna de los escenarios y evaluar si ciertas interacciones podrían ser formalizadas aplicando modelos cuantitativos. Por ejemplo, podemos desarrollar una planilla sencilla (en formato Excel) donde reflejemos, en diferentes columnas, datos como : los precios de nuestros insumos críticos, la inflación, el crecimiento del PNB, los impuestos, inventarios, tasas de interés, etc., de forma tal que, al combinarlas, nos permita visualizar los diferentes resultados posibles resultantes de aplicar diferentes valores en todas y/o algunas de las incertidumbres clave (columnas), y así poder evitar desviarnos hacia escenarios inverosímiles, inaceptables o de colapso. Estos modelos cuantitativos (numéricos) ayudan además a estimar cuantitativamente las posibles variaciones en los resultados de cada uno de los variados escenarios (de prueba) al cambiar los valores posibles de otras incertidumbres tales como comportamiento de precios, las tasas de crecimiento, las cuotas de mercado, etc.

10. Determinar escenarios de decisión → luego de aplicar los nueve pasos previos en una secuencia de procesos iterativos (del tipo: error → aprendizaje), deberíamos converger hacia aquellos escenarios finales que eventualmente usaremos para proponer nuestras estrategias y/o generar nuevas ideas. Debemos tener presente que durante la generación de escenarios de aprendizaje (etapa 7), los costos incurridos hasta esa etapa, son comparativamente bajos y las consecuencias (y sus riesgos asociados) a cada uno de ellos, casi nulos, ya que están en nivel de planes y propuestas y por esa razón probar cambios y estrategias (desarrollando y corrigiendo en los pasos 1 a 8) deberá permitirnos mejorar nuestras habilidades como planificadores, al permitirnos reforzar nuestros conocimientos acerca de la dinámica de las variables en juego y sus posibles comportamientos, ante circunstancias cambiantes e imprevistas, sin incurrir en los costos y riesgo propios de adoptar una o varias de las estrategias finales. Una vez repetir la iteración de los pasos del 1 al 8 varias veces, podremos estar cada vez más seguros que los escenarios de aprendizaje propuestos, así como cualquier modelo cuantitativo aplicado durante la etapa nueve, resultan de utilidad demostrada para poder abordar los problemas reales que está enfrentando nuestra organización. Para poder estar más seguros de esto, podríamos preguntarnos: ¿son estos los escenarios los que deseamos ofrecer a otros miembros de la organización para poder estimular su creatividad o ayudarlos a apreciar mejor los riesgos ante las variaciones que se pueden registrar en varias estrategias?, y, de ser así, habremos finalizado nuestra tarea, de lo contrario, deberemos repetir todos o algunos de los pasos previos para

volver a re enfocar nuestros escenarios ajustando nuestras apreciaciones hasta arribar, eventualmente, a un resultado aceptable.

Uso y evaluación de los escenarios

Cada empresa, una vez que construye escenarios, debe decidir si: (a) apostara al futuro analizado usando un solo escenario, (b) decidirá mantenerse flexible para explotar múltiples escenarios, o, (c) desarrollar rutas de salida (escenarios de alternativa) para el caso de que las cosas se pongan feas, o bien, (d) protegerse del riesgo mediante asociaciones estratégicas o de diversificación.

Así, independientemente del enfoque que adopte, el desarrollo de indicadores tempranos para cada escenario le ayudará a reconocer, antes que sus competidores, hacia dónde supone que se dirige el mundo, de forma que, dado que cada escenario plantea un conjunto diferente de desafíos estratégicos y capacidades básicas requeridas, que, al ser explorados podremos convertirlos de escenarios de aprendizaje iniciales a escenarios de decisión final.

¿Cómo evaluar si nuestros escenarios finales son buenos?

Para ello es necesario evaluar su grado de cumplimiento de las siguientes cuatro condiciones:

- **RELEVANCIA** → para que un escenario tenga impacto, deben conectarse directamente con los mapas mentales, las prioridades y las preocupaciones de los usuarios (por ejemplo, altos ejecutivos, gerentes intermedios, etc.).
- **COHERENCIA** → para lograr ser eficaces, los escenarios deben ser coherentes internamente y ser percibidos como tales.
- **ORIGINALIDAD** → los escenarios deberían describir futuros básicamente diferentes en lugar de solo variaciones sobre un tema.
- **PERMANENCIA** → cada escenario debe describir un equilibrio o un estado en el que el sistema podría permanecer (y existir) durante un período de tiempo, en lugar de ser un esquema solo transitorio. No es aconsejable que organicemos entes que solo puedan operar en lapsos de futuro posibles, que resulten breves.

Reglas de interacción

Como afirmamos previamente, los escenarios se pueden utilizar para: (1) identificar señales de alerta temprana, (2) evaluar la solidez de nuestras competencias básicas, (3) generar mejores opciones estratégicas y (4) evaluar el perfil de riesgo / rendimiento de cada opción a la luz de las incertidumbres percibidas, y, operativamente (5) se pueden utilizar para comunicar mensajes trascendentes dentro de la empresa, tales

como la necesidad de implementar cambios fundamentales, la importancia de pensar globalmente, la conveniencia de desarrollar alianzas estratégicas, etc.

Además, hemos analizado que nuestros escenarios sirven para describir futuros sobre los que tenemos un control limitado, tales como en el caso del entorno macroeconómico o político, siendo nuestro principal deseo poder establecer "tendencias" (señales fuertes) lo que se relaciona con la importancia de contar con fuerzas estáticas y en gran parte incontrolables en nuestra estrategia, no obstante lo cual, la experiencia señala que estas tendencias, una vez combinadas con las incertidumbres que percibimos, generan escenarios diferentes, por lo que debemos comprender los elementos interactivos que producen estas posibles combinaciones. Por ejemplo, si un sector industrial de caracteriza por competir solo en precio (ver Porter), en algún momento, esta tendencia puede diluirse debido a que otras empresas que no son productores de bajo costo intentarán cambiar la base de la competencia en el sector, enfatizando factores diferenciadores tales como la calidad, el servicio, innovación, tiempo de entrega, etc. neutralizando al competidos de bajo costo y bajo precio, lo que nos señala que si aplicamos el análisis de las partes interesadas debemos aceptar que pocas tendencias duran para siempre.

Además, sabemos que cuanto mayor control puedan tener los actores sobre una tendencia, más rápido puede ésta desaparecer, por ejemplo: una empresa no puede cambiar la tendencia demográfica de una población que envejece, pero una industria si puede cambiar la competencia de precios.

Por lo tanto, cuando se trata de situaciones intensamente interactivas donde las partes interesadas reaccionan frente a los eventos y además, entre sí, se hace necesario expresar los elementos del escenario no solamente en términos de tendencias e incertidumbres, sino también en términos de las reglas de interacción que están en juego.

Sesgos en escenarios

Por la misma razón que los escenarios posibilitan e inducen a liberar nuestro pensamiento, pueden verse afectados por sesgos (desvíos) personales. Así, por ejemplo, cuando hacemos predicciones, tendemos a buscar evidencia que las confirme y descartar evidencia que no las confirme, y este sesgo puede filtrarse en el proceso de desarrollo del escenario derivando a conclusiones indeseables o poco claras.

Conclusiones

Al contemplar el futuro, resulta importante considerar tres clases diferentes de conocimiento:

1. Cosas que sabemos que SI sabemos.

2. Cosas que sabemos que NO sabemos.
3. Cosas que NO sabemos que NO sabemos.

Varios sesgos (exceso de confianza, predicción insuficiente y excesiva, la tendencia a buscar pruebas que lo confirmen) afectan a los tres, pero el mayor caos se genera en el tercero.

Aunque no existen técnicas infalibles, concentrar nuestra atención en (2) y (3) permite mejorar mucho, y es aquí donde sobresale la planificación de escenarios como técnica de análisis de entornos, ya que nos permite, esencialmente, aprender de nuestra ignorancia colectiva.

El método de la planificación de escenarios permite capitalizar el proceso de búsqueda de señales débiles (tales como las subidas de precios del petróleo liderado por la OPEP en 1973 o el ascenso político de Gorbachov a principios de la década de 1980) y a la vez, amplia continuamente las posibilidades, ya que considera la planificación estratégica como un aprendizaje colectivo.

Los buenos escenarios desafían la visión de túnel, posibilitando una apreciación más profunda de otros innumerables y variados factores que también componen y dan forma al futuro.

La planificación de escenarios demanda coraje intelectual de los participantes para manifestar que partes y conceptos no se ajustan a nuestros mapas conceptuales actuales, especialmente cuando éstos amenazan nuestra propia existencia. No obstante, lo que inicialmente puede parecer un escenario sombrío podría, de hecho, albergar las semillas de nuevos negocios y oportunidades no reconocidas. Pero esas oportunidades solo se pueden percibir si se las busca activamente, aunque, además de percibir opciones más ricas, también debemos tener el coraje y la visión para actuar en consecuencia.