

SCENARIO PLANNING: The link between future and strategy

Las compañías que están perdiendo ingresos y participación de mercado necesitan más que un plan estratégico tradicional, evaluar sus posibles escenarios. Scenario Planning es la herramienta de negocios para ayudar a mirar hacia su futuro, y aún así tener tiempo para crear estrategias sólidas para enfrentar los posibles desafíos que se vienen.

by Mats Lindgren & Hans Bandhold



¿Por qué es necesario el Scenario Planning?

Se debe estar preparado para lo "no preparable". Mucho de lo que ha sucedido en este milenio - como la caída del mercado bursátil mundial en los inicios del 2000, la guerra por el petróleo y el caos financiero de fines del 2008 - no fueron impensados. Pudieron haber sido y fueron previstos con el uso de Scenario Planning (SP).

Existe fuerte evidencia que en una organización la combinación de *reaccionar rápido* y el *potencial suficiente para enfrentar los desafíos*, es la clave para desenvolverse en ambientes de negocios rápidos, complejos y turbulentos que hoy en día enfrenta casi cualquier compañía.

Existen tres dimensiones del comportamiento organizacional que mejor predicen el desempeño en ambientes de negocios turbulentos: las habilidades de Pensar, Jugar y Jardinear.

Pensar: Crear el futuro a través de la exploración mental (Lead in Mind).

Jugar: Explorar el futuro a través de la creatividad (Lead in Experience)

Jardinear: Diseñar los prerequisites organizacionales para el futuro que sucederá. (Lead in culture)

¿Qué es Scenario Planning y qué son los Escenarios?

"Una consistente visión interna de en qué se podría tornar el futuro" (Michael Porter, 1985).

"Una herramienta para ordenar las percepciones individuales acerca de ambientes alternativos futuros en los cuales las decisiones pueden ser aplicadas" (Peter Schwartz, 1991).

"La parte de la planificación estratégica que se relaciona con las herramientas y tecnologías para administrar las incertidumbres del futuro" (Gill Ringland, 1998).

"Un método disciplinado para obtener visiones posibles del futuro en las cuales las decisiones organizacionales pueden ser aplicadas" (Paul Shoemaker, 1995).

Un escenario es una bien trabajada respuesta a la pregunta ¿qué puede suceder ciertamente? o ¿qué pasaría si ...?. En otras palabras, un escenario es una vívida descripción de un plausible futuro. Por lo tanto, los escenarios no son una predicción o una visión. Estas dos últimas tienden a esconder los riesgos, mientras que los escenarios hacen posible el manejo de éstos (Tabla 1).

Características de un buen Escenario

Poder de toma de decisiones: Cada escenario del grupo y el grupo de escenarios como un todo deben entregar ideas útiles para lo que se esté considerando.

Plausible: Los escenarios desarrollados deben ser realmente posibles.

Alternativos: Cada escenario debe ser al menos algo probable. Lo ideal es que todos los escenarios tengan una probabilidad similar de ocurrencia y que el set de escenarios cubra el más amplio rango posible de incertidumbres.

Consistencia: Cada escenario debe ser internamente consistente, la lógica del escenario es crítica.

Diferenciación: Los escenarios deben ser estructuralmente o cualitativamente diferentes.

Memorizables: Deben ser fáciles de recordar y de diferenciar. Es conveniente que sean sólo de tres a cinco escenarios.

Desafiantes: El criterio final es que los escenarios realmente desafíen la sabiduría acerca del futuro que recibió la organización.

Ventajas y Desventajas del Scenario Planning

Los escenarios son instrumentos poderosos. Sin embargo, no son tan ampliamente utilizados como se podría esperar. Dentro de las ventajas de utilizar el SP se puede mencionar:

Formato compatible con nuestro cerebro: El cerebro funciona generando y analizando escenarios. Por lo tanto, el formato de escenarios los hace fácilmente recordables.

Pensamiento divergente: Forzando a la mente a pensar en diferentes direcciones cualitativas, entrena la capacidad de pensar en lo impensable, mejorando la capacidad de prever eventos inusuales.

Formato de reducción de la complejidad: Entornos generales y complejos negocios pueden ser reducidos a una incertidumbre manejable.

Formato comunicativo: Un set de escenarios, compartidos en la organización, provee un lenguaje y visión común que simplifica la toma de decisiones.

En relación con las desventajas que presenta el SP se pueden mencionar:

Incertidumbre en sus conclusiones: El SP no da una única respuesta sobre el futuro, careciendo de la seguridad que a menudo es requerida para la toma de decisiones. El SP es mucho más

demandante que la planificación tradicional.

Contraintuitivo a la simplicidad de gestión: La simplicidad en la gestión dice que hay una única respuesta a cada pregunta, que cada problema puede ser dividido en tres partes y que cada una de ellas puede ser resuelta de manera independiente. Esta es una visión opuesta al SP.

Métodos ligeros y respuestas ligeras: El resultado del SP es frecuentemente presentado en términos cualitativos, esto se ajusta poco con culturas tradicionalmente orientadas a los números.

Consumo de tiempo: Métodos basados en Workshops son muy consumidores en términos del tiempo que los involucrados deben invertir para obtener los resultados.

Historia del Scenario Planning

El SP, en la forma en que se utiliza en negocios, tiene dos raíces principales, el **futurismo** y la **estrategia**. A continuación se presentan ambos así como el nacimiento del SP.

Futurismo

El campo del futurismo se remonta a los antiguos profetas tanto como a visionarios y artistas. Sin embargo, en su forma moderna, data de los años 1940s y 1950s, donde personas como Bertrand de Jouvenel, Robert Jungk y Hernan Kahn desarrollaron metodologías y perspectivas para tratar con el futuro.

El futurismo se enfocó más en escenarios posibles y deseados que en los más probables y, sus estudios fueron a menudo completos y amplios, abordando los grandes asuntos, como los recursos naturales globales y el crecimiento de la población. Los años 70 fueron sus años dorados, naciendo muchas instituciones promoviendo estudios sobre futuros y convirtiéndose en una disciplina académica con grado de Master.

Desde el año 1990, luego de la crisis de planificación de los años 80, el futurismo ha tenido algo de renacimiento, generando proyectos que han sido tomados

como instrumentos políticos por cuerpos gubernamentales. Aquí, las actividades de escenarios han llegado a ser sus herramientas diarias.

Estrategia

Durante los años 70s, la estrategia emergió como una disciplina académica, con sus propias revistas y sociedades como la Strategic Management Society (fundada en 1982), donde académicos y profesionales intercambiaban experiencias.

Durante la década de 1980, una nueva ola cambió la investigación en gestión estratégica. Gatillada por el trabajo de Miles y Snow (1978) y Porter (1980; 1985), la investigación de contenido estratégico floreció, enfatizando las características de estrategias exitosas en lugar de cómo ellas fueron formadas. En la década de 1990 tomó lugar otra revolución, pasando el foco desde el contenido de la estrategia al proceso estratégico de toma de decisiones, ambientes de hiper competencia y alta velocidad, capacidades organizacionales y aspectos evolutivos de la estrategia. Durante esta década, varios estudios se enfocaron en firmas operando en ambientes altamente inestables, inciertos y hostiles, encontrando que tales ambientes requieren estrategias innovadoras, combinadas con organizaciones especializadas, orgánicas e integradas. Consecuentemente, en este contexto, la estrategia tiende a ser definida como una postura que intentan obtener ventaja competitiva más que un plan para destruir al enemigo. En esta década se identifica tres principales escuelas. La primera se basó en lógica de capacidad, enfatizando la necesidad de

recursos superiores. La segunda escuela utilizó la lógica de guerrilla, enfocándose en la necesidad de velocidad. La tercera se basa en la lógica de la complejidad, la cual enfatiza la necesidad de una comprensión más profunda de las fuerzas subyacentes y atrayentes en el ambiente del negocio. La perspectiva de la SP tiene la habilidad de integrar el enfoque de las tres escuelas mencionadas.

Scenario Planning

La mayoría de los autores atribuyen la tradición moderna de escenarios a Hernan Kahn y la corporación RAND en la década de 1950. Kahn desarrolló una técnica que llamó pensando en "future-now". Los escenarios que desarrolló fueron parte de una investigación de estrategia militar, realizada en RAND para el gobierno. Posteriormente, Kahn expandió el alcance de los escenarios a otras áreas, luego de fundar el Hudson Institute en medio de la década de 1960.

En la década de 1970, la planificación de escenarios se esparció fuera de la corporación RAND. Compañías como la Royal Dutch/Shell y consultoras tales como SRI International y Batelle, adoptaron los escenarios como parte de su repertorio de estrategia y, por lo tanto, el SP pasó a estar estrechamente relacionado con la estrategia. También, generalmente se le otorga el crédito a Shell como la primera compañía en usar escenarios ampliamente, como herramienta de estrategia en el entorno corporativo. Cuando la guerra de Yom Kippur estalló, Shell estaba preparada. La habilidad de prever futuros posibles y actuar rápidamente ha

Tabla 1. Diferencias entre Escenarios, Pronósticos y Visiones

Escenarios	Pronósticos	Visiones
Posibles, futuros plausibles	Futuros más probables	Futuro deseado
Basados en incertezas	Basados en ciertas relaciones o tendencias	Basadas en valores
Ilustran los riesgos	Esconden los riesgos	Esconden los riesgos
Cualitativos o Cuantitativos	Cuantitativos	Usualmente cualitativas
Necesarios para saber lo que decidimos	Necesarios para atreverse a decidir	Energizantes
Usados raramente	Usados diariamente	Usados relativamente a menudo
Fuertes en perspectivas de mediano a largo plazo e incertezas medias a altas	Fuertes en perspectivas de corto plazo y bajos grados de incertezas	Funcionan gatillando el cambio voluntario

sido acreditada como la razón primaria detrás del éxito de la compañía durante los años recientes (van der Heijden, 1996).

La era de la planificación de escenarios en la década de 1970 fue corta. La recesión que siguió a la crisis del petróleo, en el centro y fin de la década, forzó a las corporaciones a recortar personal. Escenarios sobre simplificados pasaron a ser criticados. Esto, además de los hábitos de planificación de largo plazo y las fallas en distinguir los escenarios de los pronósticos, permitieron a las corporaciones retornar a las vías tradicionales de planificación.

En la década de 1980, la crisis de la planificación llevó a un renovado interés en cómo ocurre la planificación, conduciendo a muchas firmas consultoras en futuros desarrollar metodologías de planificación de escenarios. Posteriormente, la turbulencia de los años 90 y el renovado interés en la gestión de las incertidumbres a través del pensamiento y planificación de escenarios, causaron que todas las principales consultoras desarrollaran sus propias metodologías de escenarios.

Hoy, los escenarios aún juegan un importante rol en Shell y, aunque Shell es a menudo considerada la empresa campeona en escenarios, la planificación de escenarios turbulentos ha pasado a ser una herramienta regularmente estándar en la mayoría de las compañías y set de herramientas de firmas consultoras durante la última década.

Scenario Planning y Liderazgo

Se puede considerar que una compañía tiene dos subsistemas, uno de ellos orientado al desarrollo y la estrategia y el otro orientado a la producción, la eficiencia y los resultados. La organización analizada de esta manera, se asemeja a un cerebro con sus hemisferios izquierdo y derecho diferenciados.

La integración entre los hemisferios está asociada al liderazgo y tiene tres dimensiones:

Planeamiento: Introduciendo estructuras en el hemisferio derecho (creativo) del cerebro y transformando ideas y visiones en metas concretas y planes.

Toma de decisiones: Tiene relación con el manejo de conflictos y saber cuándo se deben buscar ideas diferentes y cuándo un plan debe ser seguido.

Soporte: Se trata de poner deseo y participación en el trabajo diario de la mitad izquierda del cerebro.

Presentado lo anterior, es claro que la planificación de escenarios es, a la vez, un instrumento de liderazgo inicialmente para la mitad derecha del cerebro y para la integración de ambos hemisferios y, posteriormente, profundizando en la mitad izquierda, implementando las estrategias que han nacido de la planificación de escenarios.

Principios del Pensamiento en Escenarios

Los siete principios del pensamiento de escenario son:

1.- *Sea Ud. mismo una herramienta:* El pensar puede y ha sido mejorado por medio de técnicas, herramientas y métodos. Para el SP, que es naturalmente multidisciplinario y se maneja con problemas complejos extremos, la misión es desarrollar mapas del presente y futuro que son relevantes de administrar. Algunos métodos usados para lograr este fin son: identificar tendencias emergentes y potenciales problemas, identificar sus consecuencias y reacciones frente a ellos, y generar escenarios alternativos e imágenes del futuro.

En cada escenario es necesario trabajar con los problemas desde distintos ángulos y con herramientas diferentes. Además, cada escenario está basado en tres componentes donde diferentes habilidades son requeridas: *Intuición* (observar y sentido del detalle), *Lógica* (Ver patrones y uso de intuición), y *Creatividad* (modelar/visualizar el futuro, pensar y ver conclusiones).

2.- *Maneje su cerebro con cuidado:* El cerebro es una excelente herramienta que debe ser tratada con respeto. Con el

tiempo, se desarrollan y adoptan distintos principios de sobrevivencia y éxito. Estos debieran ser conocidos, respetados y usados.

Se debe tener en cuenta que se deben aplicar métodos sistemáticos que ayuden con la capacidad mental de asimilar información, dada que es limitada. Además, se debe manejar la tendencia que tiene el cerebro de descuidar o sobre enfatizar cierta información, modos de pensar y futuros.

3.- *Pensar en Drama:* Se basa en una mirada del mundo como un gran drama, donde cada actor depende e influye sobre los otros actores en la escena. *Pensar en drama* entrega la perspectiva que tiene el pensar en futuro, pensar en sistemas, pensar en incertidumbres y pensar sobre los movimientos propios, lo que da una descripción de: ¿Quiénes son los actores?, ¿Qué está pasando?, ¿Cuándo está sucediendo?, ¿Dónde están sucediendo los eventos? ¿Por qué está esto sucediendo?

4.- *Pensar en Futuro:* Es comenzar con la pregunta ¿Qué podría pasar?, y desde el futuro imaginado planear qué hacer. La perspectiva más analítica es la "Del presente al Futuro", donde a partir de los eventos/tendencias del presente se puede generar o construir consecuencias, árboles de decisiones o mapas de causalidad. La aproximación más creativa es la "Del futuro al presente", donde se imagina el futuro, y desde allí se desarrolla una historia hacia el hoy.

5.- *Pensar en Incertidumbre:* Es pensar en escenarios. Manejar las incertidumbres es la principal tarea para cualquier proceso gerencial, y el SP es la metodología para gestionarla. Las principales razones por las cuales las decisiones se basan en incertidumbres son la falta de información ó falta de análisis, y la existencia de incertidumbres discretas (¿Es esto o esto otro?).

6.- *Pensar en Sistema:* Significa pensar desde afuera y no sólo desde el interior. Pensar en niveles e interconexiones, independencia y dependencia.

7.- *La conexión entre escenario y estrategia:* Se hace a través de movimientos estratégicos, los cuales son realizados por terceros, pero también por miembros de la organización. Desde la perspectiva del drama, estrategia es acerca de intenciones, intervenciones, acciones y movimientos estratégicos.

Principios del Pensamiento Estratégico

Los siete principios del Pensamiento Estratégico son:

1.- *Pensar en Paradojas:* Como en muchas otras áreas, en SP no se trabaja en extremos absolutos, es necesaria una perspectiva “both-and”. Las principales paradojas en SP son:

Historia y futuro: Las buenas estrategias deben tener sus raíces en la historia de la organización, pero deben también estar diseñadas para desafiar al futuro.

Continuidad y cambio: Buenas estrategias deben contar con elementos de continuidad combinados con los suficientes elementos de cambio para permitir a la organización realizar los movimientos necesarios.

Estructura y flexibilidad: La estructura organizacional debe ser suficientemente holgada para permitir que las cosas sucedan y suficientemente ajustada para hacer que pasen.

Principios y quiebre de reglas: Se deben establecer principios no negociables para obtener estabilidad. Sin embargo, se debe incentivar un comportamiento quebrador de reglas para cultivar una cultura de pensamiento y juego.

Variación y simplicidad: Para hacer frente a un mundo complejo es necesario tener un amplio repertorio, pero para construir calidad, es necesario enfatizar sólo unos pocos factores.

Experimentación y concentración: En entornos rápidos y complejos se debe experimentar para encontrar la vía al futuro, pero para obtener momentum hay que concentrarse en pocas áreas cuidadosamente seleccionadas.

2.- *Pensar en Visiones:* Pensar en visiones es ver más allá de los puntos de referencia aceptados y moverlos, estar dispuestos a romper paradigmas. Las organizaciones necesitan mover sus puntos de referencia para mantener el paso en el cambiante ambiente de los negocios.

3.- *Pensar en Jamming:* El jamming, una sesión de improvisación musical comúnmente usada en el Jazz, es una excelente metáfora para el comportamiento organizacional que es necesario. El jamming se basa en unos pocos principios como guía, como un ritmo constante, combinado con improvisación y pragmatismo. Pensar en Jamming es enfatizar en la flexibilidad necesaria para el éxito futuro y en la estabilidad que provee la columna vertebral de la organización. El Jamming se trata del ritmo pero además del tiempo, como lo es también la estrategia. Encontrar el momento adecuado es crucial en estrategia.

4.- *Pensar en el Tiempo:* Pensar en el tiempo, al igual que pensar en jamming, se trata del ritmo. Pero también se trata del paso, hacer las cosas bien, pero en el momento apropiado, no después, pero tampoco antes. También se trata de entregar a tiempo. Compañías con procesos internos y la habilidad de entregar a tiempo se desempeñan mejor que las que carecen de esa habilidad. Otro aspecto central del pensar en el tiempo es la velocidad, especialmente en la velocidad de innovación. La innovación en términos de productos y mercados se puede ver como un proceso que mezcla recombinación sistemática con innovación espontánea. El paralelo biológico a estos comportamientos es la recombinación del ADN. Las mutaciones ocurren como procesos espontáneos o forzados, donde el ADN es recodificado. La recombinación (ADN híbrido) significa que nuevo material genético es agregado a un

conjunto de genes con un propósito. Con técnicas de ADN híbrido, el proceso de innovación genética ha sido impulsado considerablemente y cosas antes imposibles se pueden ahora realizar en procesos estándar.

5.- *Pensar en los Recursos:* Pensar en los recursos es algo fundamental en estrategia y cada estrategia debe ajustarse a los recursos existentes. Sin embargo, pensar en los recursos no es sólo pensar en qué tenemos, sino también en qué necesitamos. Organizaciones maduras adquieren inercia en su organización y en sus recursos. En algunas ocasiones esta puede ser transformada en fortaleza, pero no siempre. En estos casos, la inercia en los recursos debe eliminarse. Pequeños recursos pueden ser potenciados pensando y actuando con habilidad.

Hay un conjunto de principios para potenciar los recursos. Uno de ellos es la concentración física o en términos de enfoque. La concentración espacial es el reunir los recursos en un lugar, frecuentemente es una fructífera estrategia a la hora de conseguir más de departamentos de investigación y trabajadores de conocimiento.

La acumulación de recursos es otra estrategia y requiere que el conocimiento y comportamientos sean “salvados”. Los recursos pueden también ser potenciados recibiendo fortalezas de otros recursos, compañías partner, proveedores o clientes.

Esencialmente, pensar en los recursos es por completo acerca de ver y tratar a la compañía y su contexto como un set de recursos.

6.- *Pensar en los Ciclos de Vida:* La perspectiva de ciclos de vida puede ser aplicada en varias situaciones.

En períodos de estabilidad, la organización se debe preparar para el próximo gran salto, es necesario desprogramar viejos paradigmas y cambiar hábitos existentes.

Manejar las incertidumbres es la principal tarea para cualquier proceso gerencial, y el Scenario Planning es la metodología apropiada para gestionarlas

Puede ser utilizada también como una herramienta de comparación, comparando los elementos importantes con ciclos pasados.

La perspectiva de ciclos de vida es también importante en innovación. La innovación es como la vida misma, iterativa, basada en generaciones. Se debe pensar en generaciones cuando se piensa en innovación.

7.- *Pensar en Experimentos y Apuestas:* Los líderes deben manejar el futuro como una cartera de opciones, proyectos o proyectos experimentales, apostar en diferentes escenarios e incluso en diferentes conceptos. Haciendo esto se podrá sentir la vía al futuro. Cuando se vea un camino promisorio, se podrá aumentar la apuesta.

Scenario Planning en práctica

El Método con el cual trabaja el SP se denomina con la sigla TAIDA, el cual está compuesto por las siguientes etapas (figura 1):

1.- Rastrear (Tracking): Buscar y describir cambios en el entorno que puedan tener impacto en la pregunta focal.

2.- Analizar (Analysing): Examinar los cambios y generar escenarios.

3.- Imaginar (Imaging): Crear imágenes de lo que queremos lograr: visiones.

4.- Decidir (Deciding): Identificar áreas de desarrollo y estrategias para enfrentar los desafíos y mejorar las visiones y objetivos.

5.- Actuar (Acting): Tomar acción y determinar cómo el SP puede ser seguido.

Antes de profundizar en estos temas, es necesario considerar la preparación previa al proyecto de escenarios.

Preparación

Antes de aplicar este método, se debe tener claro cuál es el propósito del SP, puesto que su desarrollo depende principalmente de cuál es su foco y su objetivo. Ejemplos de los propósitos que son buscados en el SP son:

Consciencia de riesgo/necesidad de renovación:

Se enfatizan los prerrequisitos para el cambio y se enfoca en los negocios antiguos. Su objetivo principal es crear escenarios que puedan ser usados por personas de amplia visión.

Pensamiento nuevo/ajustes de paradigmas:

También se identifican los prerrequisitos para el cambio, pero el foco está dirigido a los nuevos negocios. El objetivo principal es crear y evaluar estrategias alternativas o soluciones con posibilidades de éxito en un entorno nuevo y cambiante.

Desarrollo de negocios/concepto de desarrollo:

Tanto la acción como los nuevos negocios son puntos centrales. El objetivo principal es crear y evaluar conceptos de negocios alternativos o productos factibles de prosperar en el mundo futuro.

Desarrollo de estrategia/desarrollo organizacional:

La acción también es central, pero el foco está en los negocios antiguos. El objetivo principal es incrementar la voluntad hacia el cambio y también encontrar las mejores estrategias para el futuro.

Tareas y Prerrequisitos

Como punto de partida es importante definir *cuáles son las preguntas focales* del SP. Una pregunta confusa generará una respuesta confusa, mientras que una pregunta específica producirá más respuestas específicas. Otro factor que debe ser considerado es el *horizonte de tiempo* en el cual se está trabajando. Este horizonte debe ser lo suficientemente corto como para crear escenarios probables, pero lo suficientemente largo para imaginar qué cambios importantes, con impacto en los negocios futuros, pueden tomar lugar. Se debe también tener una visión clara de la posición de la empresa en el tiempo por medio de la *definición del pasado y el presente* de ésta. Preguntas como ¿cuál es la historia de la organización y cómo se ha desarrollado hasta ahora? O

¿Cómo ha sido el desarrollo del entorno competitivo y cuáles han sido los detonantes de los cambios? Permiten adoptar una mejor perspectiva frente a la situación actual, lo que contribuye a identificar tanto los desafíos y amenazas del futuro incierto como las tendencias uniformes o fuerzas conductoras que han permanecido hasta ahora. Por otro lado, la mirada introspectiva contribuye al conocimiento interno de la organización, lo cual permite gestionar mejor sus fortalezas y debilidades frente a los distintos escenarios planteados. La identificación de la historia de la compañía y de las fuerzas conductoras es a menudo olvidada en los análisis estratégicos, y así pasa a ser el análisis un asunto meramente técnico.

Rastrear

Con un propósito claro, una pregunta focal distintiva con un horizonte de tiempo específico, y un buen mapa del presente y el pasado, es tiempo de empezar a mirar el futuro. Rastrear consiste en buscar aquellos cambios en el ambiente que pueden tener un impacto en la pregunta focal.

Rastrear es identificar tendencias, conductores e incertidumbres que necesitan ser consideradas en el trabajo, dado que ellas tienen influencia en el futuro de la pregunta focal. Algunos métodos que pueden ser usados en esta búsqueda son:

Punto de vista: Desde el exterior hacia el interior.

La perspectiva normal de la mayoría de las organizaciones es desde el interior hacia el exterior. Comienzan mirando su propia organización y luego a los clientes, competidores, estructuras y tecnologías dentro de su propio medio. Esta perspectiva es útil si se trabaja dentro de un punto de vista acotado, dentro de un entorno estable. Pero si el foco está puesto en un producto de largo plazo dentro de un medio complejo y de cambios rápidos, esta perspectiva falla puesto que difícilmente puede predecir cambios al interior del mercado que aún no son evidentes. Para anticiparse a esos cambios es

necesario comenzar mirando las fuerzas conductoras que pueden tener un impacto en el medio que afecte los negocios de la organización.

¿Qué se entiende por tendencia?

Es algo que representa un cambio profundo. Si se hace una analogía con la meteorología, tendencias serían cambios climáticos más que variaciones en el clima. Cuando se trabaja con tendencias, se empieza en el presente y se trata de observar cambios que han ocurrido. "Las tendencias están basadas en cambios observados en el presente".

¿Cómo pueden ser éstas identificadas?

Existen diferentes métodos, desde los más simples a los más complejos. Se recomienda comenzar con los más básicos y directos, utilizando los más elaborados como complemento en caso de tendencias que requieren un análisis más profundo. Un buen ejemplo es la priorización de tendencias mediante dos parámetros: impacto en las preguntas focales y el nivel de predictibilidad. Este método es útil cuando se tiene familiaridad con los temas enfocados. Para tópicos donde el conocimiento es pobre o escaso, se puede utilizar algunos de los siguientes: Exploración de medios (utilizado comúnmente como punto de partida del análisis), Delphi (utilizado más en temas técnicos), paneles de expertos (contribuye por medio de la visión estratégica-consultoría) y Grupos de enfoque (rápida investigación cualitativa).

Analizar

La etapa de rastreo deja normalmente al equipo con una serie de tendencias que cubren áreas diferentes. Pero las tendencias no están tan desconectadas como parecen estar en un comienzo. Es posible identificar patrones entre ellas basados en fuerzas conductoras recurrentes o en relaciones de consecuencias entre ellas. Analizar es la fase donde se definen los conductores y consecuencias en orden a entender cómo las



Figura 1. Etapas del método TAIDA en el Scenario Planning:
Rastrear, Analizar, Imaginar, Decidir y Actuar

tendencias identificadas interactúan. Son útiles en esta etapa los análisis de roles para identificar posibles acciones de otros agentes que pueden afectar el sistema. Todo este profundo conocimiento es necesario para reconocer las incertidumbres sobre las cuales los escenarios serán basados.

Análisis de las interrelaciones entre tendencias:

Para tener un profundo entendimiento del futuro no basta con conocer las tendencias en forma aislada. Sólo mediante la integración de ellas se puede lograr una observación certera del futuro posible. El análisis de impacto-cruzado es un método que permite identificar las interrelaciones entre las tendencias. Aquí, el impacto de cada tendencia sobre cada otra es calificado. Un ejemplo de este tipo de análisis es el diagrama causal-loop. Mediante este tipo de diagramas es posible observar debilidades del sistema, factores claves, escenarios alternativos y otros.

Construyendo Escenarios

Aquí comienza el trabajo sobre los escenarios. Hay varias formas para proceder, pero la más simple es comenzar por construir una imagen realizable, es decir, lo que se está relativamente seguro que será un desarrollo futuro. Los factores que deben ser considerados en este procedimiento son:

La línea de tiempo

Cómo es una línea de tiempo? Describe un claro y probable desarrollo desde el hoy hasta la fecha de los escenarios. Está construida sobre las tendencias certeras y las interconexiones entre ellas. El escenario ayuda a la gente a ver un probable desarrollo y las fuerzas conductoras involucradas. La lectura de la línea de tiempo también ayuda a la gente a moverse desde el hoy hasta el año de los escenarios, observando una serie de cambios

ocurridos en el camino. El entendimiento de estos cambios es esencial para el entendimiento de los escenarios.

Escenarios e Incertidumbres

Los escenarios constituyen una forma de manejar las incertidumbres. Durante la fase de rastreo aparecen a menudo tendencias que pueden tener un gran impacto en la pregunta focal, pero son inciertas y difíciles de predecir. A aquellas tendencias que son tan inciertas se les denomina wild cards. Estas wild cards podrían tener un gran impacto en la pregunta focal, pero su predictibilidad es tan baja que no tiene sentido utilizarlas como bases de escenarios.

La gente usualmente habla del mejor caso y del peor caso. Esta concepción produce polarización y conduce a la gente a aceptar el caso positivo y a rechazar el negativo. Esto tiene como resultado una visión unidimensional del futuro que describe sólo una incertidumbre, lo cual puede ser bueno o malo. El problema es que el mundo de las incertidumbres es complejo y tiene una serie de aspectos con los cuales se debe lidiar. Una forma de analizar las incertidumbres es considerar dos incertidumbres conductoras dentro de un escenario cruzado. De este modo, se generan cuatro posibles escenarios basados en estas dos incertidumbres.

Guías para la comunicación efectiva de los escenarios:

La utilización de *títulos memorizables y altamente descriptivos* resulta muy útil para el manejo de distintos escenarios. Es importante destacar que deben evitarse aquellos nombres que conduzcan a juicios de bueno o malo. Otro aspecto importante de los escenarios es que deben ser *tramas bien definidas*, es decir, tienen que ser descripciones narrativas de un posible curso hacia el futuro, las cuales deben hacer perfectamente diferenciable

un escenario de otro. Esta descripción es la que le otorga “carne y sangre” a la trama y ayuda a las personas a internalizar los escenarios. Tan importante como el aspecto narrativo de un escenario debe ser el mapa lógico concerniente a él. Por tanto, es importante incluir una *tabla de descripciones comparativas* en la definición de escenarios, de modo que complemente el cuerpo narrativo y que ayude a una internalización global de los conceptos involucrados por los distintos escenarios creados.

Imaginar

Las partes del TAIDA descritas hasta ahora tratan con futuros probables. Se han rastreado cambios en el entorno, han sido analizados y se han creado escenarios futuros alternativos. Nada se ha hecho en relación con nuestras aspiraciones de lo que queremos ver y alcanzar. Ahora es tiempo de revisar qué podemos hacer para crear imágenes de un futuro deseado. Aquí es cuando nos involucramos en qué es lo que queremos y creamos visiones. Por supuesto se podría haber realizado una visión sin tener que haber pasado por los pasos previos. No obstante, el trabajo realizado ayuda a entender mejor cómo podría ser el mundo futuro.

Qué es una visión:

Es una noción sesgada positivamente de un futuro deseado. La visión tiene dos componentes principales. Crea significado y entrega identidad. Al mismo tiempo está enfocada en un objetivo con claras expectativas que en forma optimista conduce al compromiso. Collins & Porras también definen una visión como un “futuro conceptualizado que consiste en dos partes. Una es un objetivo audaz de 10- a 30-años, la otra es una descripción vívida de qué será cuando ese objetivo sea alcanzado”. Estos últimos autores llaman a este tipo de objetivo como BHAG (Big Hairy Audacious Goal). Un BHAG es definido como un objetivo de no corto plazo que puede tomar décadas para alcanzarse. También es concreto, altamente motivante,

fuertemente enfocado y tan claro que no necesita otra descripción adicional.

Una visión requiere un tipo especial de BHAG: uno que aplique a la organización entera y que requiera 10-30 años de esfuerzo para ser lograda. Que sea tangible, energizante, y altamente enfocada. No tiene que ser mayormente descrita. La gente la internaliza de todas formas. También debe hacer que las personas se involucren. Un BHAG no debe ser una apuesta segura – podría tener sólo 50% a 70% de probabilidades de éxito – pero la organización debe creer que se puede alcanzar el objetivo.

BHAG puede ser tanto cuantitativo como cualitativo. Un ejemplo cualitativo lo constituye Sony a comienzos de los años 1950s cuando manifestó su intención de “llegar a ser la compañía mejor conocida por cambiar le imagen global de baja calidad de los productos japoneses”. Un ejemplo cuantitativo es cuando Wal-Mart en 1990 dijo que ellos llegarían a ser una compañía de 125 billones de dólares para el año 2000. Un BHAG debe también tener una descripción vívida de cómo será cuando el objetivo sea alcanzado.

Cómo crear una visión

Una visión es una imagen profundamente deseada del futuro. Es como un deseo que anhelamos con todo nuestro corazón para que se haga realidad en un futuro distante. Visiones tratan mucho con sentimientos y emociones. Por esta razón, resulta imposible enfrentarlas con métodos analíticos. Intuición y creatividad son los bienes más esenciales cuando tratamos de entender nuestros reales deseos.

Para que las visiones no sean “fragmentos de cielo”, es útil enfrentarlas con la realidad posible y probable mediante *chequeos de realidad*. Una visión que es realmente chequeada será más fácilmente aceptada y más factible de realizar. Otro fundamento de las visiones es que deben ser *desafiantes*. La visión ideal normalmente rompe esquemas, es desafiante pero no totalmente imposible de alcanzar.

Las visiones además deben ser *sobre-comunicadas* dentro de la organización. Las personas que han estado involucradas en el desarrollo de una visión a menudo saben esto de memoria. Debe existir un fuerte compromiso por parte de los responsables de la visión de transmitir claramente sus conceptos y superar los obstáculos que obstruyan esta tarea. Por último, las *estrategias y objetivos* de la compañía deben sustentar la visión. Si no, nadie creará que la visión tiene un significado real. Acciones y objetivos de corto plazo alineados con la visión contribuyen a inspirar confianza en ella.

Decidir

Es la fase donde todo se sintetiza. El entorno futuro es rastreado y analizado y la visión está en su lugar. ¿Qué puede ser hecho para ir en la dirección de la visión, tomando ventaja de las oportunidades y sorteando las amenazas del medio? Es tiempo de pensar en la generación de estrategias.

Pensamientos tradicionales generalmente conducen a respuestas tradicionales. El problema es que a menudo se tienen que encontrar nuevas soluciones a nuevas preguntas. Y cuando una nueva estrategia está empezando a evolucionar, no existe un marco adecuado donde pueda ser desarrollada. Esto es una barrera para el nuevo pensamiento. Si se desea encontrar nuevas estrategias se debe abandonar el pensamiento tradicional y pensar en el sentido opuesto. Se debe comenzar con pequeñas ideas de soluciones, y desde ahí construir el rompecabezas hasta que se puedan ver los nuevos patrones. Estos patrones pueden llegar a ser los embriones de nuevas estrategias. Pero las ideas tienen que provenir de alguna parte. Lo que se prefiere usar como inspiración es lo producido mediante tendencias y análisis de escenarios.

Tendencias como llaves para generar estrategias.

Las tendencias son un buen punto de partida para crear

nuevas estrategias. Ellas son las llaves de los “futuros ciertos” y han sido descritos en tal detalle que servirán como sólidos trampolines para nuestra imaginación. Un método útil en esta etapa es la utilización de “árboles de consecuencias”. Estos diagramas representan un sistema coherente de fuerzas conductoras, conjuntos de tendencias y consecuencias. Las fuerzas conductoras son la raíz del sistema y ayudan a mostrar por qué una tendencia puede desarrollarse de una forma en particular. Las tendencias o conjuntos de tendencias constituyen el tronco. La altura y anchura nos entrega una idea del desarrollo de la tendencia hasta ahora. Las consecuencias de las tendencias están representadas por las ramas. La corona del árbol muestra la complejidad del desarrollo y sus conexiones. Luego, se incluyen en el diagrama los productos al final de cada ruta. Son agrupados y los nuevos conjuntos son descritos. El resultado corresponde a productos o conjuntos de productos originados a partir de las tendencias originales.

Escenarios como llaves para generar estrategias

Una manera de usar los escenarios como entradas para el trabajo estratégico es analizar qué factores de éxito residirán en los múltiples escenarios.

Si se desea encontrar estrategias para lidiar con entornos turbulentos y cambiantes es necesario testear más profundamente dentro de los escenarios mediante la pregunta común de los niños: Por qué? Esto debe estar acompañado por un foco en las consecuencias, y las consecuencias de éstas. Además aquí es muy importante escribir todas las ideas que surjan para ser capaces de agruparlas posteriormente.

Competencias internas y otros bienes como llaves para generar estrategias

Una vez que se tiene clara conciencia de las tendencias y escenarios, puede ser bueno poner atención en alguna competencia interna o bien y

luego volver a los escenarios y tendencias, con el propósito de ver qué nuevas ideas pueden surgir. Esto ayudará a ver las fortalezas de la organización desde una nueva perspectiva.

Visiones como llaves para generar estrategias

Por supuesto, las visiones pueden ser fuentes de inspiración para nuevas ideas. El proceso puede ser similar al descrito para las competencias internas

Agrupar ideas dentro de estrategias embrionarias

El propósito de la estrategia inversa es utilizar las ideas como ladrillos que puedan ayudarnos a construir patrones que nadie ha observado antes. En esta etapa se deben reunir todas las ideas disponibles, ya sea provengan de tendencias, escenarios, competencias internas o visiones. Se agrupan todas las ideas en un gran panel mural y se comienza a

buscar patrones. La idea es reconocer patrones que nos han sido evidentes antes. Observar en grupos ayuda a revelar nuevos patrones. Es recomendable describir y hacer una evaluación preliminar de cada grupo identificado, dando nombres que hablen por sí mismos y descripciones de sólo un par de líneas. Esto es esencial para el siguiente paso: la evaluación.

Evaluación de estrategias generadas

En esta etapa es importante tener una buena visión general de las estrategias que pueden calificar para análisis más profundos. Estrategias beneficiosas tienden a ser efectivas en enfrentar los desafíos del ambiente, utilizar las fortalezas de la organización y finalmente, ayudan a ir en la dirección correcta.

Análisis WUS

El análisis WUS considera tres dimensiones que responden a las siguientes tres preguntas: ¿La estrategia contribuye en la dirección deseada por la organización (DESEAR)?, ¿Utiliza

las fortalezas o bienes presentes en la organización (UTILIZAR)?, ¿Concuerda con el entorno futuro (RESPONDER)? (figura 2).

En los análisis WUS las estrategias son cuantitativamente evaluadas en base a estos tres criterios. Se puede utilizar un gráfico bi-variable, donde los criterios de evaluación son representados. Por otro lado, se evalúa cada estrategia con cada uno de los tres criterios. Finalmente, cada estrategia es representada en el gráfico bi-variable y se evalúan entre ellas. Cuando se mira este tipo de gráfico es fácil concluir que las estrategias localizadas cerca del origen debieran ser abandonadas en base a sus bajas evaluaciones. Sin embargo, esta inferencia puede ser demasiado extrema, puesto que alguna de estas estrategias puede ser importante para la realización de otras.

En el Scenario Planning, las tendencias están basadas en cambios observados en el presente

Análisis de impacto cruzado y diagramas causal-loop.

Permiten identificar las dependencias entre distintas estrategias. Los grupos de estrategias que se generan en ayudan a resumirlas un número menor de áreas que son más fáciles de comunicar.

Análisis complementarios.

A medida que se obtiene una mejor percepción de las estrategias mediante los métodos ya descritos, nuevas preguntas se generan y otros tipos de análisis son requeridos. Un ejemplo de estos análisis es la confrontación entre las *estrategias versus el ciclo de vida de la compañía y el marco de los competidores*, donde el objetivo es la identificación del espacio-tiempo de la compañía, lo que permite contextualizar de mejor manera el campo donde se desenvolverán las estrategias.

En conclusión, la “decisión” debe basarse en el ejercicio dentro de las tres dimensiones: Desear, Utilizar y Deber. Si se comienza con la dimensión *deber*, las tendencias son usadas como bases para los escenarios. Luego, las tendencias y escenarios son

usados como inspiración cuando se generan ideas, y finalmente surgen como criterios para el análisis WUS. La dimensión *desear* que resulta en una visión es también una fuente de inspiración para generar ideas y posteriormente en los criterios de evaluación para las estrategias en el análisis WUS. Finalmente la dimensión *utilizar* puede ser usada para generar ideas y criterios en el análisis WUS

Así, existen sólo tres dimensiones que circulan en todo el proceso.

Actuar

Puede tener dos significados diferentes en el proceso de SP. Uno es poner las estrategias escogidas en acción. El otro tiene que ver con el continuo trabajo de seguimiento del proceso de SP: Monitorear cambios en el entorno, definir procesos para el rastreo continuo del entorno, planeamiento de escenarios, y otros.

Sistemas de alerta temprana.

Son muy útiles cuando se desea saber hacia dónde el entorno se está movilizand. Ayudan a observar y analizar si se está moviendo hacia un escenario u otro.

Cómo organizar el trabajo futurístico continuo.

No existe una respuesta simple y/o general para el tema. Depende mucho de la cultura, recursos y factores similares. Sin embargo, un claro entendimiento del contexto del negocio, tendencias e

incertidumbres es un punto básico, especialmente en entornos turbulentos de negocios. Un escenario o aproximación al futuro puede ser un intento para obtener una ventaja competitiva de largo plazo, una ambición de crear una "capacidad dinámica" para enfrentar, actuar y adaptarse frente a los cambios del escenario empresarial.

El proceso TRIM

La gestión de Innovación y Tendencias (TRIM) es un proceso que apunta al análisis del entorno de negocios mediante un enfoque integrado y continuo. Para llevarlo a cabo, existen elementos esenciales que deben ser considerados.

Para empezar, un *mapa de tendencias (y/o escenarios)* es siempre necesario para resaltar las tendencias relevantes y resumir los análisis de ellas. La creación de *indicadores cuantitativos* de gestión y su integración en la *planificación de negocios* es también crítica a la hora de evaluar el desempeño. Esta evaluación debe desarrollarse en forma continua, incluyendo actualizaciones anuales de la estrategia desarrollada. Por último, desarrollar un soporte técnico adecuado a las necesidades de la compañía es un factor de éxito. Su estructura debe incluir un formato de fácil acceso que permita la fácil diversificación de los contenidos, y un estilo de comunicación simple y amplio que sea entendible por los distintos stakeholders.

Veinticuatro peligros

En base a la experiencia de los autores, se incluyen veinticuatro prácticas que obstaculizan el desarrollo pleno del método TAIDA en SP. El objetivo es detectarlos a tiempo con el fin de facilitar el ejercicio del SP. Estos peligros están clasificados en razón de la etapa en la cual ocurren.

Preparación

Propósito no claro, preguntas confusas, marco temporal inapropiado, y equipos con una perspectiva demasiado restringida.

Rastreo

Identificación de tendencias no basadas en cambios observados, perspectiva demasiado restringida, demasiadas tendencias, y tendencias no sustentadas por evidencias.

Análisis

Incapacidad de identificar las incertidumbres más relevantes, escenarios basados en incertidumbres que realmente no lo son, escenarios que son detallados pero no comprensibles, y escenarios que son demasiado generales.

Imagen

Visiones irrealizables, falta de participación en el proceso de construcción de visiones, no comunicar satisfactoriamente las visiones, y no internalizar las visiones.

Decisión

Respuestas estándares para entornos no estándares, sentir seguridad al aferrarse a antiguas estrategias, no traducir estrategias de largo plazo en planes de corto plazo, e implementar planes de trabajo que enfrentan el futuro demasiado pronto.

Acción

Inteligencia del negocio sólo enfocada en la acción de los competidores, baja resistencia, información que es sólo usada por unos pocos, y olvido del futuro.

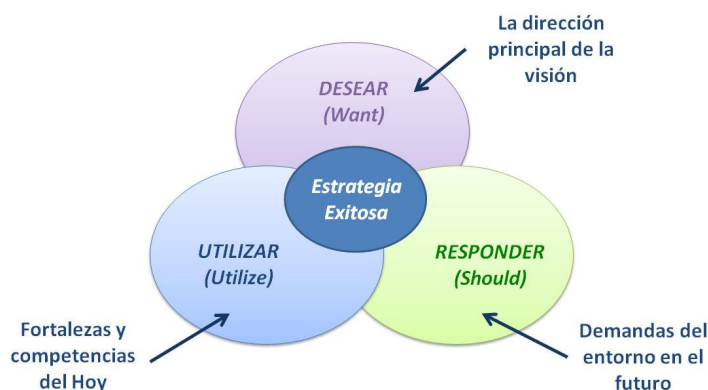


Figura 2. Las dimensiones que abarca el análisis WUS: Desear, Utilizar y Responder

Resumen realizado por:

Macarena Barrera
Ricardo Ibáñez
Marcelo Rojas