

Escenarios de futuro como principal herramienta de la prospectiva estratégica

Scenarios for the future as the main strategic prospective tool

Ricardo Benjamín Perilla Maluche¹²
Mónica Bibiana González Calixto¹³

Resumen

La prospectiva es una disciplina que cuenta con un amplio número de métodos y herramientas a su disposición, para analizar el futuro y reducir la incertidumbre a la hora de tomar decisiones, uno de los métodos más conocidos y que más relevancia tiene es el de escenarios de futuro. Esta herramienta ha sido utilizado a lo largo de la historia por grandes organizaciones a nivel mundial, ayudando de esta manera en la gestión estratégica de las mismas, de igual modo actualmente se sigue utilizando a nivel empresarial, sectorial y territorial. Los escenarios si bien son un método exitoso, no deben ser confundidos con la prospectiva, pues esta última es toda una disciplina que a nivel holístico emplea no sólo el método de escenarios sino otros que complementan un estudio determinado, como el juego de actores, priorización de variables estratégicas, entre otros

Abstract

The Prospective is a discipline that has a large number of methods and tools available to analyze the future and reduce uncertainty when making decisions, one of the best known methods and the most relevant is the future scenarios . This method has been used throughout history by major organizations worldwide, thus helping in the strategic management of the same, likewise, it is still used today enterprise and territorial level. The scenarios although they are a successful method, not to be confused with prospective,

since the latter is all a discipline that a holistic level uses not only the scenario method, but others that complement a particular study, as the game of actors, prioritizing strategic variables, among others. Thus it can be said that the scenario method is the primary tool used strategic prospective in order to analyze in detail the future of the company, sector or territory.

Palabras clave: Prospectiva, escenarios, métodos, estrategia, futuro.

Key words: Prospective, scenarios, method, strategy, future.

Introducción

La prospectiva es una disciplina que se encarga de analizar el futuro de la empresa, sector o territorio, teniendo en cuenta una metodología un tanto particular, pues tiene su base principal en

¹² Docente tiempo completo de la Universidad del Tolima, Departamento de Estudios Interdisciplinarios del IDEAD. Administrador de Empresas, Universidad del Tolima; Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad del Tolima; Magister en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia. E mail rbperillam@ut.edu.co

¹³ Docente tiempo completo de la Universidad del Tolima, Departamento de Estudios Interdisciplinarios del IDEAD. Administradora Industrial y Especialista en Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; Magister en Administración, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. e-mail. E mail mbgonzalezc@ut.edu.co

la participación activa de personas “expertas”, tal cual lo propone (Mojica, 2005). Se diferencia de otras formas de investigación, en que se lleva a cabo por medio de “talleres de expertos”, es decir se convoca a un número significativo de individuos avezados, en el tema que se esté adelantando y a partir de lo que estos aporten, se inicia la generación de conocimiento necesario, para realizar el estudio prospectivo en cada una de sus etapas. Una de las fases finales se refiere al diseño de escenarios de futuro, donde se consideran las diferentes alternativas en las que se puede hallar la organización, en un horizonte de tiempo determinado y bajo unas características específicas, dependiendo del camino que se haya recorrido desde el presente, así como (Mojica, 2005) lo define: “Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir e involucra, algunas veces, la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido”.

El proceso de diseño de escenarios es posible llevarlo a cabo por medio de diferentes métodos, como el análisis morfológico que, “tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.” (Godet, 2000) Este se puede desarrollar a través del programa Morphol, uno de los tantos software para prospectiva diseñado por el Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización - LIPSOR.

Otro método es el que propone Peter Schwartz (Godet & Durance, 2009), en ocho etapas:

- Plantear el problema.
- Identificar las fortalezas clave del entorno global.
- Distinguir las principales tendencias de ese entorno global.
- Clasificar los antecedentes por orden de importancia, según su papel impulsor y su carácter más o menos incierto.

- Seleccionar las lógicas de escenarios pertinentes.
- Escribir los escenarios apoyándose en el esquema lógico precedente.
- Despejar las implicaciones prácticas del escenario para la toma de decisiones.
- Seleccionar indicadores avanzados, que permitan prever la materialización de uno u otro escenario.

Además de los anteriores, un método que se encuentra enfocado hacia el diseño de escenarios probabilísticos es el que propone (Godet, 2000): “Sistemas y matrices de impactos cruzados”, el cual se sintetiza por medio del software SMIC-PROB-EXPERT también elaborado por LIPSOR.

A continuación se pretende argumentar cómo los escenarios a lo largo de la historia, se han convertido en una de las herramientas fundamentales durante un estudio prospectivo, pero también establecer claras diferencias entre lo que conlleva un escenario de futuro y la prospectiva, puesto que generalmente se habla de escenarios y prospectiva indistintamente, como si se tratara de lo mismo o tuviera similar implicación, sin embargo es necesario entender que la prospectiva es un concepto significativamente más amplio, que adopta el diseño y uso de los escenarios de futuro, como uno de sus principales instrumentos para el análisis del mañana.

Importancia de los escenarios en la planificación estratégica

En medio de un entorno turbulento como el que se vive actualmente a nivel mundial, caracterizado principalmente por los altos niveles de incertidumbre, cambios en los ámbitos tecnológico, económico, ambiental, etc. Surge la necesidad con mayor fuerza a nivel organizacional, de conocer con exactitud las variables que determinan las disposiciones de diversa índole dentro de las empresas y de esta manera tratar de reducir la poca certeza para, en el más conservador de los casos, garantizar la supervivencia de la or-

ganización. Son numerosos los ejemplos de la utilización del método de escenarios por parte de grandes compañías en el mundo, donde se evidencia que realmente ha contribuido a proporcionar elementos de juicio para la correcta toma de decisiones, avizorando así las posibles modificaciones que a futuro se presenten. Al tomar el clásico ejemplo de Shell (Cornelius, Van de Putte, & Romani, 2005), "at Shell, scenarios have played a particularly important role in anticipating shifts in the global energy mix and hence in determining the group's upstream and downstream investments". Compañía que utilizó el método de los escenarios de modo exitoso, anticipándose a ciertas transformaciones que se dieron, lo que le permitió implementar las estrategias correspondientes y lograr generar una ventaja competitiva significativa. Tal cual lo afirma (Godet, 1993), "en 1981, todas las compañías petrolíferas que tenían las consecuencias del conflicto que acababa de estallar entre Irak e Irán, acumularon reservas de bruto. Shell gracias al método citado anteriormente, se quitó de encima sus excedentes antes de que el mercado se saturara y los precios descendieran bruscamente". Un ejemplo adicional del empleo de escenarios es el del Foro Económico Mundial, institución que entre otros temas se encarga de elaborar anualmente un informe acerca de la competitividad en más de 100 naciones y que mediante el diseño de escenarios contribuye a suministrar información valiosa a distintos estamentos, universidades e investigadores con el fin de planear y realizar diferentes estudios, (Wilburn & Wilburn, 2011) "The World Economic Forum (WEF) has developed many scenarios that can be used by organizations for planning purposes. Introducing predictions for the global financial system in 2025". El último ejemplo que se puede citar es el caso de "Escenarios destino Colombia", que fue una práctica que se llevó a cabo durante el año 1997 con el fin de planear los siguientes 16 años para el país, resultado de ello se obtuvo cuatro (4) escenarios: "amanecerá y veremos", "más vale pájaro en mano que ciento volando", "todos a marchar" y "la unión hace la

fuerza", se podría decir que el ejercicio en sí fue muy productivo, bajo una metodología participativa con un total de 43 personas y a través de talleres en varias etapas. Haciendo un análisis retrospectivo se pueden relacionar varios de estos escenarios a periodos presidenciales de la república, es decir el grado de exactitud de estos fue bastante alto, la visión que tuvieron los participantes de dichos talleres sobre lo que sucedería, se puede decir que fue prodigiosa, sin embargo lastimosamente la dinámica solamente llegó hasta el diseño de los escenarios, pero este no fue acompañado de las estrategias necesarias para efectuar el escenario apuesta y de esta forma, muy seguramente la nación se hubiera ahorrado años de sufrimiento, debido a factores como la guerra y otros más que lo han afectado.

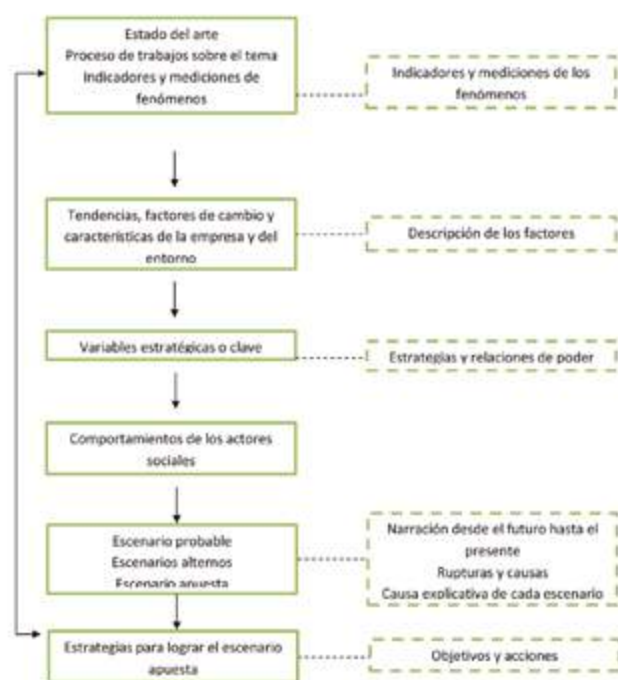
La prospectiva nace en Francia hacia la década del 50, tomando como su máximo representante al filósofo Gastón Berger, quien junto con el economista Bertrand de Jouvenel, aportaron las bases teóricas de la misma, para en la actualidad ser complementadas hacia un enfoque más exacto y con fundamentos matemáticos, por el francés Michel Godet (Mojica, 2005). De esta manera se toma a la prospectiva como una disciplina que pertenece a la escuela voluntarista, precisamente por su slogan: "el futuro no se prevé, sino se construye" acuñada por Maurice Blondel, teniendo en cuenta que ésta no se originó con el fin de predecir, proyectar o adivinar el futuro, sino de analizarlo y de acuerdo con la mayor conveniencia, construirlo a partir de la voluntad de los actores involucrados.

Por lo tanto, como es la acción humana la que le da vida a la prospectiva estratégica, los actores sociales son fundamentales en este escenario, a quienes los clasifica (Mojica, 2005) divididos en cuatro categorías, cuando se está realizando un estudio a nivel territorial: el Estado, el sector productivo de bienes y servicios, la academia y la sociedad civil. Además (Mojica, 2005) plantea tres preguntas clave para este tipo de estudio "¿En qué sectores de la economía tiene el territo-

rio mayores ventajas competitivas? ¿Cuáles son las variables claves para el desarrollo territorial: económicas, sociales, culturales, tecnológicas, ambientales, políticas? ¿Qué situaciones o escenarios de desarrollo podríamos esperar para el futuro y cuál es el más conveniente de todos?”. Las respuestas a estos tres cuestionamientos se podría decir que encierran lo necesario para llevar a cabo todo un estudio prospectivo sectorial.

Discusión del tema

Si bien y según como lo afirma (Godet, 2000), la prospectiva cuenta con toda una “caja de herramientas” que pone a disposición de quien quiera estudiarla de manera más profunda, todo un conjunto de métodos y herramientas para su amplia comprensión, no muestra una propuesta de un paso a paso o etapas en orden lógico, para el desarrollo de un análisis prospectivo; planteamiento que sí presenta (Mojica, 2005) en su libro: “La construcción del futuro”. A continuación se puede apreciar esta estructura:



Fuente: Tomado del libro “La construcción del futuro”

En este esquema, Mojica propone que para un estudio prospectivo se lleve a cabo un paso a paso (secuencial) de 6 etapas, donde se debe iniciar con un estado del arte, el cual contiene una revisión documental de los trabajos e información relacionada que haya al respecto. Luego una identificación de tendencias, así como de factores de cambio, todo esto en principio a través de la vigilancia tecnológica, para luego pasar a la prelación de variables estratégicas, acto seguido se debe realizar un análisis del comportamiento e intereses de los diferentes actores sociales, para dar paso al diseño de escenarios, estos deberán elaborarse primordialmente con base en las variables estratégicas antes priorizadas; al final sugiere entonces la formulación e implementación de estrategias para lograr el escenario apuesta.

Dado lo anterior se puede apreciar de manera clara, que la utilización de los escenarios de futuro es tan sólo una de las seis etapas dentro de un estudio prospectivo, tal tal cual Mojica lo sugiere. Esto implica que un estudio prospectivo en su completitud es mucho más holístico, que trasciende el solo método de escenarios, puesto que por ejemplo se ve que las variables estratégicas, son el insumo fundamental para la elaboración de los escenarios, además el estudio prospectivo conlleva otros análisis como el de los actores sociales, es decir aquellos grupos de interés alrededor de la organización que tienen diversos poderes. Para reforzar este argumento, se puede traer a colación el caso de las estrategias, sin las cuales la prospectiva estaría condenada solamente a observar el mañana, pero no influiría sobre él. En cuanto a los escenarios, estos también quedarían cortos si simplemente se limitaran a considerar diferentes alternativas, sin propuestas de acciones sólidas y concretas.

Por su parte Michel Godet a lo largo de sus obras, deja clara la distinción entre escenarios y prospectiva, donde hace especial énfasis en que los escenarios son tan sólo una herramienta que hace parte de toda una disciplina amplia y

profunda, la cual es la prospectiva, es así como (Godet, 2000) afirma:

“La palabra escenario representa cierto peligro para la reflexión prospectiva, corre el riesgo de ser arrastrada como una ola por el éxito mediático hacia unos fundamentos metodológicos muy frágiles.

Expongamos dos cuestiones previas:

- El simple hecho de bautizar con la palabra escenario no importa que combinación de hipótesis dé un análisis, por muy seductor que sea, ¿debe otorgársele credibilidad prospectiva?

- ¿Es absolutamente necesario elaborar escenarios completos y detallados en una reflexión prospectiva?

A estas dos cuestiones respondemos con fuerza: NO, pues prospectiva y escenarios no son sinónimos.”

Godet deja entre ver que uno de los peligros de confundir escenarios con prospectiva, es precisamente la debilidad en cuanto a fundamentos metodológicos se refiere. Y así parece conveniente citar de nuevo a (Godet, 2000), donde asevera: “respondiendo negativamente a la segunda cuestión (¿es necesario elaborar escenarios completos?), lo que se quiere dejar claro es que prospectiva y escenarios no son sinónimos. Demasiadas reflexiones prospectivas se han atascado con el tiempo porque el grupo de trabajo había decidido lanzarse al método de escenarios. Pero, ¿por qué hacerlo?. Un escenario no es un fin en sí mismo, no tiene sentido más que a través de sus resultados y de sus consecuencias para la acción”. Es importante lo que aquí menciona el autor, puesto que de modo claro y enfático lo afirma, los escenarios no son un fin en sí mismo, esto supone que si bien son un método excelente para evaluar alternativas a futuro, no pueden ser exitosos aisladamente pues tienen

sentido, cuando se encuentran contextualizados dentro de toda una reflexión prospectiva, cuando hacen parte de todo un análisis organizado y relacionado con demás variables, que a futuro pueden intervenir de manera significativa.

Tipos de escenarios

Entre los diferentes autores prospectivistas, se encuentran muchas definiciones de escenario. Para (Godet, 2000): “Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”, para (Mojica, 2005): “un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir e involucra, algunas veces, la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido”, en tanto que (Baena Paz) estima que: “Los escenarios son hipotéticas secuencias de eventos, construidas con la intención de centrarse en procesos causales y puntos de decisión. Son una respuesta a dos cuestiones básicas: cómo una hipotética situación se desarrolla en el futuro paso a paso, y cuáles son las alternativas que en cada momento de decisión desvían, facilitan o interrumpen el proceso (E. Wiener y H. Kahn, *The year 2000*, MacMillan, Nueva York, 1967)”. En fin se pueden explorar muchas definiciones de escenarios, sin embargo todas tienen en común que apuntan a considerar: diferentes alternativas a futuro, teniendo en cuenta algunos hechos presentes y en algunos casos, efectos que puedan resultar, a raíz de los mismos.

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que se pueden encontrar distintos tipos de escenarios, es así como (Godet, 2000) distingue dos grandes de ellos:

- Exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles.

- Anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

Los dos tipos de escenarios anteriores, son los mismos que (Mojica, 2005) llama en el primer caso: escenarios probables, tendenciales o referenciales y en el segundo caso, escenarios alternos. Para que quede claro a qué se refiere cada uno, es útil utilizar el siguiente ejemplo: supóngase que a partir de un análisis de tendencias históricas y presentes, se determina que a futuro, el agua dulce de la que se dispone en el planeta tierra se reduzca significativamente, a tal punto que mañana la humanidad se vea abocada a grandes enfrentamientos por contar con la poca que quede. Se puede decir que hay una alta probabilidad de la ocurrencia de este escenario, puesto que los estudios realizados así lo demuestran. Ahora se puede soñar también, que es posible (pero quizás no probable), que en adelante (aun cuando se muestre lo contrario), no se llegue a esas disputas, debido a que se emprendieron acciones preventivas y correctivas a tiempo, lo cual logró mitigar los efectos adversos. Aquí se estaría hablando de un escenario anticipatorio o normativo o como Mojica lo tipifica, alterno; es decir, presenta una alternativa diferente a lo que actualmente se tiene.

Finalmente es interesante ver como la utilización de los escenarios, no solamente involucra lo empresarial, tecnológico, sectorial o territorial, sino que en algunos casos lo trasciende y es así como algunos teóricos, por ejemplo (Wheelwright, 2012) con su libro "Es tu futuro... hazlo bueno" muestra cómo la prospectiva y sus diferentes metodologías, se pueden utilizar a nivel personal, apartándose un poco de lo organiza-

cional y considerando las metas del individuo sus aspiraciones, sus deseos, su familia, las personas que la rodean, entre otros aspectos. El autor utiliza el método de escenarios, haciendo que el individuo identifique un escenario positivo, negativo, evento inesperado y aspiracional, en función de lo que llama "fuerzas motoras" tanto de la persona como del mundo alrededor de la misma.

Conclusiones

- El uso de escenarios de futuro ha crecido de manera significativa a nivel mundial, tanto en lo empresarial como lo territorial, esto se ha podido evidenciar a lo largo de la historia con prácticas exitosas por grandes empresas, caso Shell. Colombia en 1997 realizó un ejercicio de planeación por escenarios muy interesante, el cual fue bastante acertado como anticipador de situaciones futuras, sin embargo, lastimosamente no se implantaron las estrategias necesarias para construir el escenario apuesta.
- La prospectiva estratégica es una disciplina que nació en Francia en la década del 50, ésta es muy rica en metodologías y herramientas para el desarrollo de cada una de las etapas de un estudio prospectivo. Queda a discreción de quien esté liderando la investigación, la elección de los métodos a utilizar, esto dependiendo en muchos casos del número de participantes, el enfoque dado o el sistema objeto de análisis.
- El método de escenarios no solamente puede ser aplicable para ejercicios de planeación empresarial, sectorial o territorial, sino que a nivel personal también es útil, cuando se desea realizar una planificación de actividades y metas a cumplir en un futuro determinado.

Referencias bibliográficas

- Baena Paz, G. (s.f.). Construcción de escenarios: toma de decisiones y consecuencias. Paper en proceso, 24.
- Cornelius, P., Van de Putte, A., & Romani, M. (2005). Three decades of scenario planning in Shell. *California Management Review*, 19.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia. Bogotá: Alfaomega.
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. París: Lipsor.
- Godet, M., & Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. París: Lipsor.
- Mojica, F. J. (2005). La construcción del futuro: concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.
- Perilla Maluche, R. B., & Parra Moreno, C. (2014). Video tutorial: Diseño de escenarios a través del Sistema de Matrices de Impacto Cruzado SMIC. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Wheelwright, V. (2012). Es tu futuro...¡Hazlo bueno! Harlingen: Personal futures network.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2011). Abbreviated Scenario Thinking. *Kelley School of Business*, 541-550.

