

ESCENARIOS

Carlos Herreros de las Cuevas

Este año se cumplen 15 desde la salida de mi primer libro “La conversación estratégica: escenarios” y durante este tiempo no se ha publicado en España, que yo sepa, ningún otro sobre este instrumento de pensamiento y acción estratégicos.

La construcción de escenarios es ahora más necesaria que nunca. Hace quince años todavía no se percibían, o en todo caso solo indicios o señales débiles, algunas de las realidades que afrontamos actualmente. Tampoco sabíamos algunas cosas que ha desvelado la neurociencia. Por ejemplo, que nuestros cerebros están orientados hacia el futuro; que buscan la novedad. Daniel Kahneman, premio Nobel de economía, hace pocos años, sugiere que para evitar fenómenos de conformidad que se producen en los grupos, el conocido como “group think”, las organizaciones y empresas utilicen lo que llama el “pre-mortem”: un método mediante el cual un grupo da un salto mental hacia el futuro y analiza por qué dentro de 8-10 años un producto/ servicio cuyo lanzamiento estamos planificando hoy, habrá sido un éxito o un fracaso en el mercado. Hace 15 años la planificación estratégica era un proceso exclusivamente racional y se prestaba poca atención, o se consideraba que era un “ruido” del que había que prescindir, a la intuición. A la intuición estratégica he dedicado varios artículos en esta publicación. Tampoco sabíamos nada de los “cisnes negros”. La construcción de escenarios utiliza la intuición, y sostengo sin rodeos que es más necesaria que nunca.

Los escenarios son descripciones imaginativas de futuros posibles pero el futuro que presentan es solo un medio para un fin. Estas conversaciones, a la vez muy fluidas y rigurosamente limitadas, están diseñadas para ayudar a un grupo de personas a que se “hagan la trampa” de ver más allá de sus puntos ciegos. Uno de los fundadores de esta práctica, Herman Kahn, creó escenarios para ver más allá del “punto ciego” cultural de que la guerra nuclear nunca se desencadenaría. Pero se preguntó: ¿y si ocurriera?; ¿qué tipo de mundo tendrían que afrontar los supervivientes? Un crítico consternado, Gerard Piel escribiendo en Scientific American, acuñó el término: “pensar lo impensable” para describir el enfoque de Kahn a quien le gustó mucho el término. Pensar lo impensable, dijo Kahn, es la única forma de que nuestra visión estratégica no sea rancia u obsoleta.

Durante la década de 1970 y los primeros años 80, Pierre Wack refinó esta técnica cuando trabajaba en Royal Dutch Shell. Decía que el estudio del futuro era similar al tiro con arco Zen, una forma de afinar nuestros sentidos hasta que podemos ver el mundo como es realmente, no como nos gustaría que fuese.

Confrontar el futuro con rigor proporciona a las personas energía y entusiasmo para que afronten su futuro, incluso cuando este tiene un aspecto no muy agradable. Los pasos, la metodología y la jerga de los escenarios son fáciles de aprender. Sin embargo, son costosos en términos de tiempo.

1. La pregunta del escenario.

Los escenarios solo provocan aprendizaje auténtico y estrategias cuando responden a preocupaciones auténticas. Si al grupo no le interesa la pregunta que está intentando contestar, el resto del ejercicio es una pérdida de tiempo. Parte de esta etapa es elegir el año desde el que los escenarios mirarán hacia atrás. Si son para el que viene, estando tan cercanos a la realidad actual es probable que no revelen mucho. Tampoco si están muy lejanos.

2. El entorno cercano.

Normalmente, el grupo intenta describir el entorno en el que se tomará la decisión. A veces se le llama “factores clave” y es el meollo interno del grupo. No es la imagen general sino el punto de partida, la micro-imagen de lo conocido y próximo, no cómo pensarán los participantes después del proceso de escenarios. Estos se preguntan: ¿qué hay en el entorno local que parece bien establecido?; ¿cómo definiremos el éxito o el fracaso?; ¿cómo tomaremos las decisiones?

En algunos escenarios también será importante reflexionar sobre lo que somos. La pregunta crucial es . ¿cuáles son las competencias únicas o distintivas de nuestra empresa?

3. Fuerzas impulsoras.

El grupo tiene que preparar una lista de todas las fuerzas impulsoras que pueda imaginar, utilizando técnicas de “brainstorming”. Son las fuerzas a las que tendremos que adaptarnos. Podemos omitir las principales porque nosotros mismos las negamos, echándolas fuera de nuestra visión simplemente porque queremos hacerlo, porque somos pesimistas, u optimistas, o ignorantes. A veces puede ayudar una persona externa a la organización, que no está condicionada por ella, y que puede sugerir fuerzas que de otra forma no se verían. Esta persona puede también reventar las burbujas del “groupthink”.

En general, después de que todos han protestado, aplaudido, o permanecido en silencio, agrupamos todas las sugerencias en tan pocas categorías como sea posible. Si alguien ha dicho “tasas de nacimiento” y otra persona “envejecimiento de la población”, podemos unir ambos y decir que una fuerza impulsora es la demografía. Esta técnica de buscar asociaciones entre las fuerzas impulsoras es una experiencia de aprendizaje colectivo.

4. Juzgar la importancia e incertidumbre.

Por cada fuerza impulsora nos hacemos tres preguntas: ¿está predeterminada (no cambia)?; ¿ qué grado de incertidumbre tenemos sobre nuestra capacidad para predecir su importancia en el futuro del escenario?; ¿ está esta fuerza impulsora entre las más importantes del futuro?;¿ supondrá una diferencia que realmente marque la diferencia?

Las fuerzas pre- determinadas juegan el papel del sino, del destino en los escenarios finales. Son destinos inmodificables. Deben ser predecibles en el marco temporal del escenario. Por ejemplo, sabemos ,salvo una calamidad, el número de adolescentes que tendrá España dentro de diez años. Podemos estimar e incluso sentir con cierta seguridad que son probables algunas consecuencias pero no podemos estar seguros. Precisamente durante el proceso de construir los escenarios podemos ser más conscientes de por qué los acontecimientos futuros se moverán en una u otra dirección.

5. Componer las historias

Llegados aquí, en general , las paredes de la sala estarán llenas de “post-it” sobre eventualidades potenciales y a todos nos llega una sensación de ansiedad y de pesadumbre; parece que no llegaremos a ningún sitio. En este momento se pone a prueba ,hay que crear historias diferenciadoras partiendo de las fuerzas impulsoras y de las incertidumbres críticas. No es aconsejable elegir tres por nuestra tendencia a inclinarnos por la del medio. Cinco son demasiados. Cuatro, el número ideal.

6. Sub-grupos y contraste con la realidad.

El objetivo último es adoptar una o varias decisiones estratégicas. Por lo tanto, es importante el contraste con la realidad para estar seguros de que nuestros relatos no son ciencia ficción o novelas. El contraste con la realidad se hace en grupos pequeños y siempre con la misma pregunta: “¿es lógica la trama de este escenario?; realmente ¿cómo puede transcurrir nuestro recorrido desde la situación A actual a los escenarios B,C,D o E?, ¿qué tipo de economía es consistente con este escenario?; ¿qué cadena de acontecimientos, acciones y reacciones plausibles puede llevarnos a este futuro?; ¿qué situaciones políticas o sociales tendrían que darse para que el escenario sea plausible?

7. Implicaciones.

Lamentablemente, muchos ejercicios de escenarios terminan aquí. Pero solo acaba de empezar el trabajo real, el que genera ventajas reales.

Es el momento de volver al tema a la cuestión o al dilema iniciales y a sus factores clave. ¿Qué características tendría nuestra decisión en esos mundos imaginados?; ¿ cómo afectan a las personas que nos importan?, ¿ en qué circunstancias somos más vulnerables en cada uno de los escenarios?; ¿ cómo podremos adaptarnos a cada uno o prepararnos si le vemos en el horizonte?; ¿con qué rapidez y agilidad podría nuestra empresa adaptarse para afrontar el riesgo del escenario?; ¿qué nos sugieren los escenarios con respecto a nuestras estrategias actuales?; ¿ estamos instalándonos en una situación en la que nos espera un despertar brusco?.

Han pasado 15 años desde la publicación de mi libro. Cuando salió, no existían e-books , yo no tenía todos los derechos sobre publicación; ahora sí; y no existía el concepto de la economía colaborativa actual. Porque creo que mi libro no ha perdido frescura, al contrario, creo que ahora tiene más porque los entornos son más inciertos, y por las razones apuntadas, regalaré la versión electrónica del mismo a quien me lo pida.

CARLOS HERREROS