

Prospectiva y estrategia: enfoques integrados*

*Michel Godet***

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

* En: *Futuribles*, noviembre de 1989.

** Profesor de Prospectiva Industrial
del Conservatorio Nacional de Artes
y Oficios, París.

RESUMEN

La prospectiva y la estrategia se han desarrollado en contextos diferentes pero intentan sin embargo responder a un mismo desafío: aquel de la anticipación necesaria a la acción. El autor de *Prospectiva y planeación estratégica* analiza aquí la crisis de la planificación y el auge de la estrategia.

El muestra cómo las empresas recurren al proceso prospectivo como instrumento de vigía estratégica y por tanto de identificación de las oportunidades y las amenazas, y cómo, simultáneamente, se han desarrollado los métodos de evaluación interna de las fortalezas y de las debilidades de la empresa. El demuestra que los dos procesos de prospectiva y estrategia se complementan para definir el proyecto de empresa y asegurarse la movilización colectiva e indispensable a su realización.

La preocupación de una anticipación y de una reflexión para la acción ha contribuido al desarrollo de métodos de prospectiva y de planificación estratégica. Si el prospectivista y el estratega están embarcados en un mismo desafío, el de anticipar para actuar, sus prácticas y sus referencias son diferentes.

En *Prospectiva y planeación estratégica* nosotros habíamos destacado las fuertes sinergias potenciales entre estos dos enfoques complementarios, sin por tanto llegar a realizar la síntesis buscada.

EL AUGE DE LA PROSPECTIVA

La prospectiva ha proseguido su auge difundándose entre las empresas y las administraciones.

Pero es sobre todo el estado del espíritu, global, sistémico y a largo término el que se ha impuesto. Se le puede resumir por algunas fórmulas simples: «una visión global por una acción local», «esclarecer la acción

presente a la luz de los futuros posibles» «desconfiar de las ideas de moda, de los efectos de la moda, de las ideas recibidas» En el mismo tiempo, los métodos específicos de la prospectiva como el Delphi, los escenarios, el análisis estructural, los impactos cruzados, no han conocido avances teóricos significativos, pero han sido largamente difundidos a través de múltiples aplicaciones. Todo esto pasó como si los practicantes hubieran seguido las recomendaciones de J.N. Kapferer: «mejor vale una perfección operacional que una perfección que no lo es». En efecto, para abordar un mundo complejo, se requieren herramientas útiles y apropiadas (apropiadas porque son apropiables). De hecho, la prospectiva toma cada vez más a menudo la forma de una reflexión colectiva, de una movilización de los espíritus frente a las mutaciones del medio ambiente estratégico. movilización indispensable para preparar y lograr acción.

Si hay que alegrarse de esta tendencia a una más amplia difusión y apropiación de la prospectiva, no hace mucho reservada a los especialistas, hay también que lamentar las debilidades metodológicas que subsisten aún más, se acusan.

El alegato de J. Lesourne por una investigación en prospectiva está tanto más justificada que algunos confunden herramientas simples y herramientas simplistas. Recordemos que el método de los escenarios tal como ha sido concebido, hace cerca de veinte años, conserva toda su utilidad y tiene sobre todo el gran mérito de imponer un rigor intelectual: análisis cualitativo y cuantitativo de tendencias pesadas, retrospectiva de los juegos de actores, puesta en evidencia de gérmenes de cambio de tensiones y conflictos, construcción de escenarios coherentes y completos (*encaminamientos e imágenes futuras*).

La palabra escenario es cada vez más utilizada a tontas y a locas; se califica así, como escenario, no importa qué juego de hipótesis sin verificar ni su pertinencia, ni su coherencia, ni preocuparse de su verosimilitud (probabilidad). Otra confusión frecuente consiste en tomar sus deseos (objetivos) como realidades y mezclar lo exploratorio y lo normativo, todos los escenarios posibles no son igualmente probables ni deseables y hay que distinguir bien los escenarios de entorno de las estrategias de actores.

EL EVANGELIO SEGÚN SAN MAC

(Administrar y Comprender marzo de 1986)

«Ideas justas, ideas nuevas, desgraciadamente no son lo mismo». Esta frase cruel que algunos normalistas se divierten a veces escribiendo sobre las hojas de sus alumnos podría figurar dentro de los capítulos de los apóstoles de la excelencia, los famosos Thomas y J. Peters y Robert W. Waterman, ambos formados en la escuela de McKinsey, promotores admirados de esto que podría llamarse el Evangelio según San Marcos, vendido por millones de ejemplares, 806 páginas de Evangelio:

- 306 páginas para el Viejo Testamento, "Le Prix de l'Excellence" (Interéditions, 1983)
- 446 páginas para el Nuevo Testamento, "La Passion de L'Excellence", éste último de Tom Peter (Interéditions, 1985).

Entre las ideas justas y no nuevas, uno se encuentra confrontado con «lo que todo jefe de empresas debería saber»:

- se requiere un buen patrón,
 - se requiere ocuparse de los clientes,
 - se requiere ocuparse del personal,
 - se requiere velar por la calidad,
 - se requiere simplificar al máximo
 - se requiere hacer lo que se sabe hacer,
 - se requiere descentralizar,
 - se requieren pequeños grupos motivados para innovar.

Nota de la redacción: el evangelio acaba de aumentar de un sólo golpe 610 páginas con el Chaos Management, (Interéditions 1989).

El autor no va por cuatro caminos, este libro "cuestiona todos los conceptos del Management. Hoy, la flexibilidad y la pasión del cambio deben reemplazar nuestra inclinación por la producción en masa, destinadas a mercados de masas y fundada sobre la posibilidad desde hace mucho tiempo revaluada de hacer previsiones relativamente fiables. Los campeones de mañana irán adelante del caos".

He aquí las famosas maravillas de la excelencia de las cuales todo mundo habla hoy como un descubrimiento histórico en los anales del Management.

Uno puede ciertamente alegrarse de que estas verdaderas primicias sean puestas en lugar de honor. Se puede deplorar que ellas sean ignoradas por ciertos jefes de empresas. Debe uno alegrarse de que los compendios americanos tengan tendencia a negarlas. Puede uno sollozar con la idea de que los japoneses las ponen escrupulosamente en práctica. ¿Pero hay que pagar US \$ 12.000 dólares por cada conferencia consagrada al enunciado de estos santos principios?

Entre las ideas nuevas y no justas hay al menos dos que tienen un fuerte éxito de estirpe en California:

- el desafío frente a la razón humana,
- y el desafío frente al respeto de las reglas.

Estas dos ideas culminan en el paradigma de "Shunk". Para los autores de la excelencia el Shunk designa hoy individuos que persiguen una actividad altamente creativa al margen de los sistemas formales de la empresa.

Dos reglas en el catecismo de Shunk:

- La acción ante todo, reflexionaremos si hay tiempo luego.
- se puede "trampear", es más eficaz.

Así, el Shunk tiene las ideas cortas. Su droga es la acción. Su eslogan *kiss: keep it simple and stupid* (manténlo simple y estúpido), y se insiste sobre la palabra estúpido puesto que resume muy bien el desafío con respecto al modelo racional que sirve de base a esta "revolución que se enuncia". Pues bien, este *kiss*, apología de lo grosero y de lo estúpido, roguemos porque no sea el *kiss of Death*: el beso de la muerte para la ciencia de la gestión.

Algunas herramientas específicas de la prospectiva como el análisis estructural, y el método MICMAC conocen hoy un éxito casi inquietante para aquellos que han contribuido a su desarrollo. El análisis estructural es demasiado a menudo aplicado de forma mecánica, sin utilidad y en detrimento de una verdadera reflexión. Lecciones de esta historia: se requiere tiempo para difundir una herramienta, (más de 15 años), y se requiere todavía más para que sea utilizada en forma correcta. Cuando se presente un método en un manual, se debería también decir lo que se debe evitar hacer.

Una gran parte de esta difusión se explica por la microinformática que permite volver estas herramientas accesibles por todas partes y con bajos costos. Pero es necesario reprogramar varias veces lo mismo? Apostémos que éstas herramientas van a difundirse ampliamente.

Recordemos sin embargo su utilidad y su límite: estimular la imaginación y reducir las incoherencias pero no sustituir a la reflexión ni guiar la libertad de las escogencias.

LA CRISIS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica ha conocido una doble crisis: - la crisis del plan en primer lugar puesto en causa por la turbulencia del medio ambiente y el regreso del liberalismo. El dejar hacer de las fuerzas del mercado es considerado como el mejor remedio frente a los desequilibrios, de los que el intervencionismo estatal y reglamentario sería el responsable. De ahí el movimiento de desreglamentación venido de los Estados Unidos, donde el plan ha sido casi siempre percibido como el diablo.

En Europa, el plan ha sido sobretodo víctima de sus éxitos anteriores. La adaptación frente a la incertidumbre se acomoda mal a los objetivos sacrosantos y por consecuencia rígidos, (tal o tal proyecto siendo rechazado porque no fue previsto por el plan), y de procedimientos pesados, burocráticos, «empapeladores» (justo en el momento en el que el cero papel se vuelve el honor).

Sin embargo y en la misma forma se ha botado muy a menudo el bebé con el agua del baño y se ha olvidado que la relación del plan era menos importante que el proceso de concertación que a él conducía, (más vale

un proceso sin reporte final que el inverso). Hoy por hoy, se podría hacer la misma anotación para los proyectos de empresa: más vale hacer un proyecto de empresa sin decirlo que hablar de él sin hacerlo.

La segunda crisis del análisis estratégico, la segmentación producto - mercado y el análisis de portafolio vulgarizado con éxitos de los consultores anglosajones, (BCG, Mac Kinsey, ADL) han sido objeto de varias críticas en razón de su carácter mecánico o mecanicista y reductor de la realidad. Estos métodos prácticamente ya no son utilizados por aquellos que los concibieron, ellos son sin embargo estudiados en las escuelas de comercio y de gestión. Se tendría error de sonreír demasiado, puesto que por obsoletos que ellos sean, los análisis de portafolio siguen siendo una buena herramienta de familiarización con los conceptos del análisis estratégico, (segmentación, ciclo de vida, efecto de experiencia).

Cualquiera que sean los perfeccionamientos aportados, una de las principales debilidades de los métodos de análisis de portafolio sigue siendo: ellos dan una imagen del presente, (en realidad un pasado reciente en razón del retardo con el cual las cifras son conocidas), que es a menudo muy peligroso extrapolar: el equilibrio del mismo portafolio de actividades, puede variar en función de los escenarios del entorno enfocados.

Pero la crítica más radical de los enfoques producto-mercado se remonta a Marc Giget. Una empresa deber ser vista como un árbol de competencia y no puede ser reducida a sus productos y mercados. En un árbol las raíces, las competencias técnicas y los saber hacer y el tronco, capacidades de puesta en proceso industrial, son tan importantes como las ramas, líneas, productos, mercados.

La imagen del árbol tiene sus virtudes. El aparece primero para retomar la fórmula de M. Giget, que *la empresa no debe morir antes de su producto*. No es porque una rama esté enferma que hay que talar el tronco. En este caso conviene más redespregar la savia de las competencias hacia nuevas ramas de actividad que correspondan a su código genético.

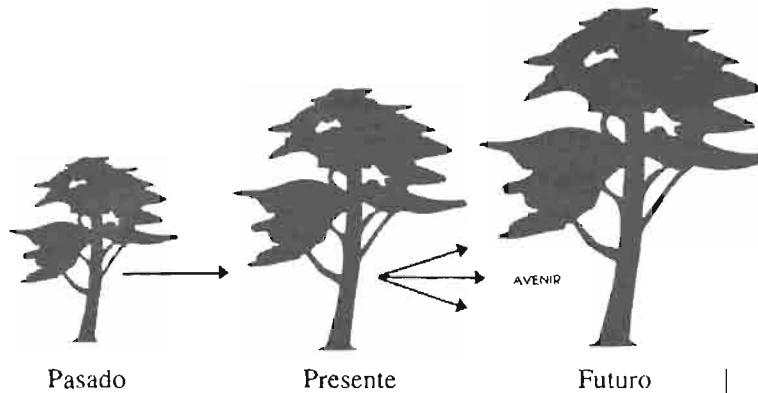
Se conocen los célebres ejemplos de Balloré-Technologies (de los papeles a los cigarrillos a los embalajes especiales), de Graphoplex (de las reglas de cálculo a los termoplásticos de precisión) de la Règle à Calcul, el distribuidor bien conocido del boulevard Saint Germain reconvertido hacia la difusión de las calculadoras y de los productos micro.

EL ÁRBOL DE LAS COMPETENCIAS Y SU DINÁMICA

RAÍCES: saber hacer y competencia.

TRONCO: organización de la producción.

RAMAS: líneas de producto y mercado,



El pasado es único, su análisis permite comprender las constantes y la permanencia de los oficios de la empresa, conocer mejor la capacidad que ella ha tenido para evolucionar y anclar el proyecto de empresa en su realidad histórica.

El futuro es incierto, su análisis permite identificar los riesgos y oportunidades que se presentan para la empresa, definir los riesgos y los desafíos que se pueden hacer a ella y determinar el futuro deseado e integrarlo en el proyecto de empresa.

Marc Giget «La conduite de la réflexion et de l'action stratégique dans l'entreprise». Euroconsult 1988.

La imagen del árbol tiene también sus límites. La dinámica del árbol no es unívoca, de las raíces a las ramas, funciona en ambos sentidos: las ramas alimentan a su vez las raíces por medio de la fotosíntesis y del humus de las hojas caídas.

Esta representación de la empresa de forma de árbol de competencias o capacidades nació con ocasión de un análisis estratégico de unas firmas

japonesas. Ella aparece, implícita o explícitamente en la mayor parte de las estructuras de las organizaciones del Japón, donde son representadas bajo forma arborecente: así por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, la producción y finalmente la comercialización, es también representar un árbol en proyección sobre un plano. Este enfoque de M. Giget se ha impuesto hoy en día en la mayor parte de las grandes empresas.

Muy naturalmente, el proceso estratégico, definido a partir de los árboles de competencia sentía la necesidad de una prospectiva del entorno concurrential. Se comprende entonces que el matrimonio entre la prospectiva y la estrategia pasaba por una aproximación del método de los escenarios y de los árboles de competencia. El matrimonio será tanto más fecundo cuanto haya total compatibilidad sanguínea entre estos dos enfoques que implican herramientas simples y fácilmente apropiables por aquellos que deban servirse, por ellos mismos y para ellos mismos, en el seno de las empresas.

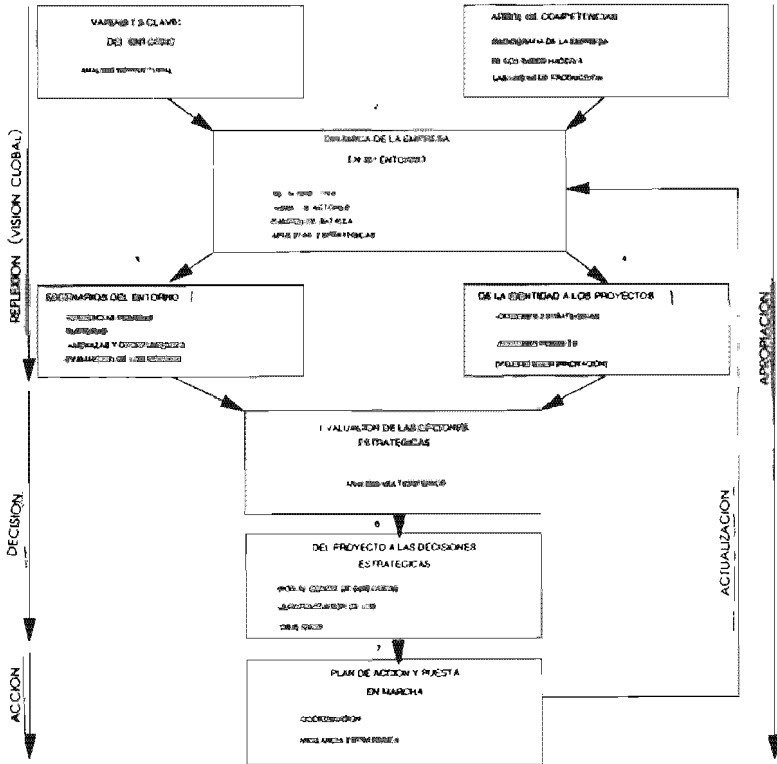
LA INTEGRACION DE LOS ENFOQUES

Antes de presentar el esquema integrado, elaborado en común con Marc Giget, conviene recordar las tres etapas del método de los escenarios:

1. Identificar las variables claves, es principalmente el objeto del análisis estructural.
2. Comprender el pasado y analizar los juegos de actores con el fin de hacer las preguntas claves para el futuro.
3. Reducir la incertidumbre sobre las preguntas claves y extraer los escenarios de entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

La primera etapa no se limita al análisis estructural de la empresa frente a su entorno, comprende también una radioscopia completa de la empresa, de los saber-hacer en líneas de productos, materializada por el árbol de competencias. En la etapa N° 2 se trata de aprender la dinámica retrospectiva de la empresa en su entorno, su evolución pasada, sus fortalezas y debilidades con respecto a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de las apuestas estratégicas permite orientar las preguntas - claves para el futuro.

INTEGRACIÓN DE LOS ENFOQUES DE PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA



En la etapa N° 3, se trata de reducir la incertidumbre que pesa sobre las preguntas - claves para el futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta de expertos para poner en evidencia las tendencias pesadas, los riesgos de ruptura y finalmente despejar los escenarios de entorno más probables.

La etapa N° 4 tiene por objeto identificar proyectos coherentes, es decir las opciones estratégicas compatibles a la identidad de la empresa y los escenarios más probables de su entorno.

La etapa N° 5 está consagrada a la evaluación de opciones estratégicas, una aproximación racional incitaría a apoyarse sobre un método de escogencia multicriterios, pero éste es raramente el caso. En esta etapa se termina la fase de reflexión anterior a la decisión y a la acción.

La etapa N° 6 «del proyecto a las escogencias estratégicas» es crucial, puesto que se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las escogencias estratégicas y la jerarquización de los objetivos son de competencia de un comité de dirección o de su equivalente.

La etapa N° 7 está totalmente dedicada a la puesta en obra del plan de acción, implica contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en lugar de un sistema de coordinación y de seguimiento y desarrollo con una vigía estratégica (externa).

Precisemos que el desarrollo de este enfoque integrado no es totalmente líncal. El comprende un bucle de retroacción posible de la etapa siete a la etapa dos: la puesta en marcha del plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su medio ambiente.

En fin, el pasaje de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento una apropiación por los actores concernientes. Es decir que el personal y no sólo los dirigentes y ejecutivos deben estar implicados al máximo en las diferentes etapas sin por tanto cambiar el carácter confidencial de ciertas decisiones estratégicas.

Para lograr el paso al acto de la reflexión a la acción, se requiere en efecto pasar por la apropiación, se encuentra de nuevo el triangulo griego. Naturalmente este esquema integrado de prospectiva y estrategia está primero destinado a las empresas para las cuales es posible darse una representación en forma de árbol de competencias.

Subsisten numerosas preguntas de prospectiva global o sectorial, para las cuales el método de los escenarios clásicos se impone. En todos los casos, la escogencia de métodos no está condicionada sólo por la naturaleza de los problemas sino también por los medios (financieros y humanos) de los cuales se puede disponer, sin olvidar que la presión del tiempo es sin duda el mayor limitante.

MÉTODO DE LOS ESCENARIOS

