



## Reseña

Royal Dutch/Shell Group, *Shell Global Scenarios to 2025. The future business environment: trends, trade-offs and choices*, London, Shell Centre, 2005.

**Guillermina Baena Paz\***

**E**l texto del equipo de investigación de Shell cobra una importancia en diversos aspectos. Se recordará que Shell fue la primera empresa en utilizar los escenarios, creyó en sus estrategas, entonces estaban involucrados Peter Wack, generador de una propuesta metodológica sobre escenarios, y Peter Schwartz, actual CEO de Global Network; lo interesante en aquel entonces fue que Shell gracias a ese análisis de escenarios pudo tomar medidas en tiempo para salir triunfante de las crisis de los precios de petróleo en la década de los años setenta.

Desde entonces, tiene treinta años basándose en sus análisis de largo plazo. En este texto del 2005, el equipo de Escenarios de Shell trabaja en tres niveles interrelacionados, uno de ellos es el *Jet Stream*, que es el nivel de tendencias de largo plazo predeterminadas, incertidumbres y fuerzas.

El segundo nivel llamado *Weather Systems* refleja características específicas de regiones claves influidas por el contexto del *Jet Stream* y el tercer nivel es el de tendencias y turbulencias del mercado.

La aportación de este texto es una forma de análisis que plantea tres escenarios basados en la metodología del *Trilemma Triangle*.

Así, el texto está dividido en tres partes, la primera que explica el esquema analítico del cual surgen los escenarios, la segunda parte que expone los tres escenarios y la tercera parte que presenta tendencias esenciales comunes a todos los escenarios y sus implicaciones para la energía y el medioambiente mundial.

Jeroen van der Veer, ejecutivo en jefe de Royal Dutch/Shell Group, escribe el prólogo donde explica las razones del trabajo en estos términos:

\* Doctora en Estudios Latinoamericanos por la UNAM. Profesora de Tiempo Completo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.



Las compañías energéticas más que la mayoría de los negocios, necesitan tener una visión de largo plazo. Por eso, Shell ha producido escenarios globales por más de treinta años. Son diferentes a la predicción en el sentido que proveen una herramienta que ayuda a explorar los varios ambientes complejos de negocios en los que el Shell trabaja, así como los factores que manejan los cambios en los que se desarrollan esos ambientes.

Esta información juega una parte vital en los juicios y decisiones que tomamos sobre negocios y su futuro; decisiones que típicamente son sobre proyectos complejos desarrollados y operados a largo plazo por varias décadas.

Los escenarios permiten claridad y simplicidad en materias de alta complejidad, explica el equipo de Shell.

Previamente a estos escenarios en los noventa, a raíz de una acelerada liberalización del mercado, la Shell exploró el concepto TINA (*There is no alternative*); el mundo incrementaba la globalización, nuevas tecnologías y libre mercado concluyendo un modelo alternativo que puso énfasis en las aspiraciones sociales y comunitarias. El resultado de ello fueron los escenarios Globales 2001 que presentaban dos mundos: el *Business class* manejado por la eficiencia, integración económica y declinación del poder de los Estados-nación y el mundo *Prism*, que resaltaba el poder de los valores culturales y la cohesión social.

Aunque reconocen que estos dos temas siguen siendo relevantes, los eventos del 11 de septiembre del 2001 y la crisis de confianza en el mercado cuyos escándalos alcanzaron a las corporaciones, han traído profundos cambios en el ambiente de negocios, tema que exploran en este trabajo de escenarios globales al 2025.

Los sentimientos de inseguridad y desconfianza a partir de estos eventos han traído nuevas barreras a los movimientos libres de personas, bienes y capital, así como un papel más fuerte del Estado, ambas situaciones con el objetivo de proteger la seguridad nacional y restaurar la confianza en el mercado. Estos cambios hacen más complejas las relaciones entre participantes del mercado, del Estado y de la sociedad.

La primera parte del texto analiza la crisis dual de seguridad y confianza que representaban el 9/11 y el caso Enron; ambos afectaron la seguridad y la confianza en el mercado y golpearon la vulnerabilidad del mundo globalizado.

La segunda parte se enfoca a los escenarios basados en el Trilema (tres dilemas); son diferenciados y plantean diferentes caminos en los cuales el trilema se resuelve.



Los escenarios, entonces, proveen una manera de navegar a través de esta complejidad al destacar tres grupos de fuerzas: incentivos de mercado, fuerza de la comunidad y coerción y regulación que se dirigen a tres objetivos diferentes: eficiencia, cohesión social y seguridad.

Estos elementos nos dan los tres ángulos del triángulo en vez de dilema, se constituyen en un trilema, de ahí el nombre de la metodología TRILEMMA TRIANGLE.

Esta metodología es una herramienta para organizar nuestro pensamiento sobre las fuerzas dominantes y las incertidumbres críticas. Es un esquema analítico para mapear la interacción entre los incentivos del mercado, la fuerza de la comunidad y el poder del Estado para regular y reprimir.

Las aristas del triángulo son: la eficiencia (incentivos del mercado), la seguridad (regulación y coerción) y la cohesión social (la fuerza de la comunidad).

Las claves de estos escenarios globales son el ambiente legal, la cultura de mercado, las fuerzas globales de integración y fragmentación y, de manera más general, la interacción entre las tres fuerzas detrás de empresas que cambian el ambiente de los negocios globales.

Los escenarios elaborados en 2005 hacia el 2025 son:

#### **ESCENARIO LOW TRUST GLOBALISATION** (Entre las aristas eficiencia y seguridad).

Más legal un “pruébame” mundo, cuyo énfasis está en la seguridad y la eficiencia.

Hay una ausencia de soluciones de mercado a las crisis de seguridad y confianza, un cambio regulatorio rápido, jurisdicciones más allá de lo local y leyes que permiten revisiones intensivas y controles, alejando el corto plazo, la optimización e integración vertical. Es esencial el riesgo superior administrativo.

#### **ESCENARIO OPEN DOORS** (entre las aristas eficiencia y cohesión social).

Un pragmático “conóceme” mundo. El énfasis está dado en la cohesión social y la eficiencia. Construir seguridad y rendimiento de certificación armonización regulatoria, reconocimiento mutuo, medios independientes, códigos voluntarios de mejores prácticas y ligas cercanas entre inversionistas y sociedad civil enfrentando la integración de fronteras y cadenas de valores virtuales. Son esenciales las habilidades en red y la administración con una reputación superior.

**ESCENARIO FLAGS** (entre las aristas seguridad y cohesión social).

Un dogmático “sígueme” mundo con énfasis en la seguridad y los valores comunitarios.

Juegos de suma-cero, aproximaciones dogmáticas, fragmentación regulatoria, preferencias nacionales y conflictos sobre valores y religión proporcionan ventajas y ponen una ruptura a la globalización.

Comunidades cercadas, patrocinios y estándares nacionales, fragmentación exacerbada y llamado para una cuidadosa administración riesgo-país.

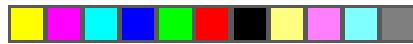
La tercera parte del texto explora tendencias esenciales y comunes a todos los escenarios, así como sus implicaciones para la energía y el medio-ambiente mundial. Copiosa en datos y planteamientos profundos; así analiza las siguientes:

a) El rol de Estados Unidos y China como agentes globales de cambio sobre eventos de competencia geopolítica y económica; cómo la India y Europa se adaptan. Tensiones en las relaciones trasatlánticas reciben especial atención.

b) Los futuros de África enfocándose en el único continente en riesgo de marginalización en los actuales patrones de globalización. Su imagen internacional está caracterizada por las guerras civiles y por el SIDA. Pero su importancia a nivel de riquezas mineral y ecológica está en aumento. Por ejemplo, uno de cada cinco barriles de petróleo global en la siguiente década llegará del Oeste de África.

c) La transformación de la Nación-Estado al Mercado-Estado,<sup>1</sup> o sea, del “denos poder y mejoraremos el bienestar de la nación” al “denos poder y maximizaremos sus oportunidades”. Los estados se adaptan al rol de las fuerzas del Mercado-Estado, modelo en el cual la premisa del Estado es maximizar las oportunidades no el bienestar.

<sup>1</sup> Para el equipo de Shell ha habido seis órdenes constitucionales en los tiempos modernos: Estado principesco (gobierno permanente y finanzas consistentes, el Estado confiere legitimidad sobre la dinastía), el Estado reino (absolutismo y secularismo, la dinastía confiere legitimidad sobre el Estado), Estado territorial (liderazgo de la aristocracia, soldados profesionales, el Estado maneja el país eficientemente), Estado-nación (nacionalismo e imperialismo, impuestos y trabajos masivos, el Estado forja la identidad de la nación), Nación-Estado (nacionalismo e ideología, el Estado maximiza el bienestar de la nación), Mercado-Estado (nacionalismo, valores, religión, incentivos de mercado, el Estado maximizará las oportunidades de los ciudadanos).



Destacan en este apartado los medios de comunicación como agentes de cambio, debido a que en el Mercado-Estado los medios han comenzado a actuar cambiando percepciones, referencias y prioridades en directa competencia con el gobierno actual. Entran a la competencia porque están entrenados para trabajar en el mercado, son rápidos para disseminar tendencias públicas y son los más capaces usuarios de las técnicas contemporáneas de la publicidad y las relaciones públicas. Llegan a ser críticos de los políticos un signo de competencia a los ojos de los votantes

Desempeñan el papel de los partidos políticos de izquierda en la era del Estado-nación.

d) Destaca como tendencia motora la Demografía y migraciones internacionales, así como sus consecuencias económicas.

e) Diferentes patrones de crecimiento económico.

f) La triple discontinuidad que permitirá transformar el sistema energético y la búsqueda de la seguridad energética reintegrando el consumo de energía y crecimiento, lo que tiene que ver con la seguridad energética y el carbón y con ello transforman el escenario de la energía.

g) Destaca las implicaciones del cambio climático para la industria de la energía-carbón en 2025. La biodiversidad ha emergido como tema crucial para los grupos que promueven el desarrollo sustentable. Las compañías de energía han confrontado estos temas cuando quieren conducir un mayor proyecto, especialmente en regiones frágiles. El término *biodiversidad* no puede reducirse a cambio climático o contaminación. Se usa para referir ecosistemas específicos, la evidencia de que gradualmente se están destruyendo hábitats naturales ha alcanzado tales proporciones para crear cambios genuinos en la diversidad de las formas de vida. Consumo de energía y producción de energía pueden tener impactos muy significativos en sitios específicos o en grandes ecosistemas. Proteger la biodiversidad es una tarea colectiva.