

Distopías como motor de cambio

Edgar Flores López

Academia Mexicana de la Creatividad,
México
efloresl@centro.edu.mx

Original recibido: 20/06/2022

Dictamen enviado: 21/06/2022

Aceptado: 27/06/2022

Un taller distinto

La Academia Mexicana de la Creatividad (AMC) se ha convertido en un referente de capacitación para las empresas enfocadas en la economía creativa del sector mexicano. En poco tiempo han crecido sus contactos de tal manera que no hay despacho, agencia o empresa relevante del sector que no conozca las capacitaciones impartidas en la AMC. Con tres sedes: CDMX, Guadalajara y Monterrey, han llevado su manera fresca y relajada de compartir el conocimiento a distintas latitudes del país. Su director, Alejandro Norriella, es un embajador muy activo con un trato directo tanto con los alumnos, como en la gestión interna del equipo administrativo, sin olvidar su trato respetuoso y justo con la labor docente. De manera recursiva, la AMC imparte cursos en marketing, *e-commerce*, creatividad, innovación y, por supuesto, diseño de futuros del que soy responsable por más de tres años.

Además de estos cursos pensados para los equipos de trabajos creativos, la AMC ha empezado a hacer alianzas con empresas que requieren cursos diseñados específicamente a la medida de ciertas necesidades de sus equipos, algunas incluso, que no tienen nada que ver con la industria creativa, pero que recurren al pensamiento creativo y su gran representante el *Design Thinking* como proceso ya respetado y conocido en la mayoría de los sectores productivos. En ese contexto es que, como responsable del curso de diseño de futuros, me invitaron a colaborar en un taller específico para Círculo de Crédito. Círculo de Crédito es una Sociedad de Información Crediticia (SIC), que integra toda la información crediticia de las personas que requieran de diversos servicios financieros y la presenta estos datos

en un reporte especial. Lo anterior es importante porque el consultante estará enterado del estado que guardan sus líneas de crédito que los diversos otorgantes reportan. El principal competidor de Círculo es el Buró de Crédito, ya que todas las SIC son muy sensibles a los distintos cambios que puedan suceder en tecnología, regulaciones o cambios en las legislaciones financieras, hábitos de consumo e inclusive implicaciones que devengan de cambios políticos en la sociedad. Por lo tanto, a pesar de ser una empresa financiera, el enfoque particular de diseño de futuros es de gran interés para empresas de este sector.

El curso para la AMC lo diseñé junto con la Dra. Alethia Montero; está pensado para ser una breve introducción a la Prospectiva, su terminología y las diferentes aplicaciones que podemos usar para materializar los ejercicios de futuros que hacen los participantes. Es un curso breve, de ocho horas de duración, por consiguiente es intenso y sucinto en el contenido teórico, mientras que ofrece una amplia posibilidad de trabajo práctico, donde el tallerista aplica la teoría con algún tema de interés. La base metodológica del taller empezó siendo una estructura modular usando el método desarrollado por Juanita Brown, *The World Café*, en donde el diálogo colaborativo es la piedra angular en la que se fundamenta la co-creación de las imágenes de futuros, con base en ejercicios muy puntuales que se van corriendo contra reloj. A lo largo de estos tres años en la AMC, he presenciado una serie de cambios y actualizaciones, donde se ha pasado a tener un poco más de herramientas para la concreción de una estrategia, apoyos un poco más claros para la escritura de escenarios y, sobre todo, una guía clara para la construcción de imágenes de los escenarios futuros.

En el desarrollo de los escenarios prospectivos alternativos, se explica que hay al menos cuatro grandes arquetipos cuando hablamos de futuros: el disciplinario, el transformativo, el de desarrollo y el de colapso. Siendo el escenario de desarrollo o el escenario transformativo de los más ocupados y seleccionados como visiones de largo aliento, porque, quién no quiere tener un futuro que luzca un poco mejor a nuestro presente o que le de una buena sacudida a lo que consideramos que pueda venir en el futuro. Así, a partir de mi experiencia, es muy común que las empresas, sobre todo, piensen y se enfoquen en los escenarios narrativos futuros que ofrezcan puntos de innovación, crecimiento, desarrollo, mejoras constantes y, en especial, que quieran saber y conocer lo que está por venir, por ejemplo, el próximo producto que va a transformar la industria y que, por lo tanto, se necesita estar ahí cerca del punto de inflexión. Esta visión es tan común que por eso me llamó la atención la propuesta que los responsables del taller Círculo de Crédito requerían.

Jaime Fernandez de la Garza es el responsable del área dentro de Círculo de Crédito, se encarga de la capacitación y, entre otras cosas, de la ardua tarea de proponer cambios e invocar a la no tan cómoda labor de innovar dentro de la empresa. Así que la propuesta de taller fue retadora porque implicaba un alto riesgo para el grupo, es decir, el rechazo total o la indiferencia ante el taller. Como he comentado, al entrar a un curso de futuros, la mayoría de las empresas quiere saber cómo hacer un mejor escenario para su contexto o encontrar la próxima mina de oro, no descubierta aún, sin embargo, para Jaime pensar en el futuro implicaba todo lo contrario. La propuesta fue: pensemos en el peor escenario o los peores escenarios posibles para Círculo de Crédito, a partir de ahí veamos qué podemos hacer.

Así es como surge el eje rector de este taller que ha sido muy distinto a todos los impartidos. Para empezar, los participantes no pasaron por el método de futuros de inicio a fin, incluso no se preocuparon por el tipo de señales que deberían atender para desarrollar escenarios que los acercaran a dichas realidades. Bajo esta propuesta, el tallerista ya no se preguntaba qué podría pasar, sino que su sensación era realmente prospectiva. El futuro de nuestro presente ya fue, ahora qué podemos hacer para salir adelante de esta situación en colapso.

La experiencia del viaje

A continuación detallaré las actividades propuestas para el taller, el formato del mismo fue presencial y se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la AMC en la colonia Hipódromo Condesa.

Propósito:

El tallerista estará en contacto con los conocimientos básicos y necesarios para adentrarse en propuestas que modifiquen el entorno futuro de Círculo de Crédito, dichas proyecciones se formularán basándose en escenarios catastróficos o de colapso.

Actividad previa:

Junta para definir los *drivers* de los escenarios catastróficos donde Círculo de Crédito pueda padecer un colapso. Al tener los *drivers*, podremos crear al menos tres escenarios con los que los participantes se sentirán dentro de este ambiente para poder desarrollar propuestas a partir de ellos.

Taller realizado el pasado 26 de abril de 2022:

1. Lectura de los escenarios.
2. Presentación de los escenarios y observar las distintas implicaciones.
3. Presentación Keynote, sobre la distopía y ver cómo es que esto puede provocar nuevas realidades en Círculo de Crédito.
4. Actividades a desarrollar en el *board* de Miró:

PESTLE (factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, legales y ecológicos) distópico

Objetivo: adentrarnos en la problemática de la situación actual.

Usuario distópico

Comenzar a extrapolar la situación al futuro.

Mapa de riesgo

Analizar en este escenario qué puede afectar al usuario distópico y, además, cómo es que estos riesgos pueden provocar situaciones de oportunidad para Círculo de Crédito.

Estrategia

Estableciendo los parámetros de posibilidades, se pueden recrear los pasos que tendrían que implementarse. Es necesario tener un objetivo en mente para desarrollar acciones inmediatas.

Backcasting

Una vez establecidos los objetivos, se puede trazar un plan de ruta. Definir un horizonte temporal y con ello poder hacer un *backcasting* de la fecha prospectiva.

Prototipo objetivo

Materializar de una manera mucho más concreta el futuro.

Desarrollo de un plan de acción alternativo. Implementación de los objetivos y resultados clave (OKR por sus siglas en inglés) en el presente de Círculo de Crédito. De vuelta en el presente se pueden implementar lo vivido en los planes de acción alternativos para las realidades actuales de Círculo de Crédito.

Cierre y conclusiones

Como se puede ver, la idea de partir con un escenario planteado deja mucho más trabajo para la búsqueda de la estrategia, asimismo, incentiva la creatividad en los asistentes para sobreponerse, incluso con las limitantes planteadas del escenario adverso en el que se encuentren. Por lo tanto, el PESTLE pasa de ser exploratorio a ser un poco más descriptivo de la situación y los procesos de futuros; se puede decir que van a vincularse en dos etapas: la etapa futura desde la que partimos donde se vive el escenario colapsado y, después, el escenario que ellos van a construir para salir del colapso o continuarlo, pero sacando algún beneficio para Círculo de Crédito. Lo más importante es verlo en una situación de retrospectiva, porque entonces podríamos entender qué tenemos que hacer para evitar una situación tan adversa como la que plantea el escenario ideal, hoy en nuestro presente. Este doble juego de tiempo, me parece fructífero y al mismo tiempo retador para promover acciones concretas en el presente de la organización con miras a un futuro que debería no llegar.

Pretaller y escenarios iniciales

Alejandro Norniella, Jaime Fernandez y yo nos reunimos unos días antes del taller, el pasado 22 de abril de 2022, para aclarar las distintas variables y los detonadores de situaciones que podrían desencadenar un escenario adverso para Círculo de Crédito. A esta etapa la llamé el “pretaller”, en la que aprovechamos toda la experiencia de Jaime quien ha estado en la institución casi desde su formación y ha visto cómo han cambiado las cosas durante sus años de experiencia. Además, la visión provocadora de su mente y quizá su flexibilidad creativa, hizo que durante dicha junta Jaime abordara los riesgos de una manera franca, sin mucho maquillaje o queriendo enmendar los problemas. En realidad hubo una disposición al autoanálisis de la organización, para decidir sobre qué riesgos serían claves y catastróficos en el caso de que se presentaran.

Durante esta charla personalizada, se profundizaron en las distintas circunstancias y cómo pueden desencadenar riesgos y situaciones adversas. Como guía para el estudio de esa problemática se tomó la estructura del PESTLE para dividir la naturaleza de las variables y para que a partir de ellas se pudieran desarrollar los escenarios (ver Figura 1).



Figura 1. Señales de Colapso, PESTLE, esquematización libre por Edgar Flores. Información generada por Alejandro Norniella, Jaime Fernández y Edgar Flores (2022)

Con base en este mapa, se comenzaron a hacer algunas intersecciones, se postularon ideas divergentes y las similitudes que había dentro de ellas, de tal manera que escribí cinco escenarios que se narran a continuación.

1. Rumbo al tercer sexenio

Al final del segundo sexenio de la llamada cuarta transformación política en México, el gobierno recobró fuerza y comenzó a tomar decisiones para controlar y centralizar acciones que estaban en manos de particulares. Por lo tanto, el gobierno de Morena quiere dar un golpe definitivo para afianzar su tercer mandato y, con fines electorales, logra expropiar la base de datos referente a los historiales crediticios. Siendo ellos los que deciden quién funciona y puede operar dicha base de datos, limitándose a organizacio-

nes afines al partido. A través de tratados internacionales y sólo a través del gobierno se puede operar en más de 70 países. Organizaciones como Círculo de Crédito ven reducidas sus operaciones en un 15 % de lo operado en la década pasada.

2. Gigante se escribe con "G"

El gigante de la informática *Google* piensa que tiene una base de datos bastante extensa con gustos, preferencias y una trama intrincada de algoritmos sobre las personas, sus hábitos de consumo y sus preferencias en cuanto a compras y movimientos financieros. Así que decide aliarse con un desarrollador de redes sociales y, de una manera sorpresiva, logran hacer acuerdos con varios países para ofrecer un buró de crédito propio.

Los usuarios aceptan de forma heterogénea dicha iniciativa. Algunos piensan que es darle demasiado poder a una sola entidad, pero otros ven varias bondades, la primera es que se sienten menos amenazados y con más confianza que en servicios como Círculo de Crédito. Además, los consumidores consideran que, tras la implementación de la red 5G, es más sencillo tener todo bajo control en un sólo lugar (multas, recargos, pagos de tarjetas de crédito y servicios). De esta manera, Círculo de Crédito pierde terreno frente a una propuesta que luce apabullante por varias razones: preferencia, poder económico y político.

3. Un nuevo mundo

Desde la década pasada se comenzaron a ver los estragos del cambio climático. El más peligroso empezó con una nevada en Texas que cubrió varias plantas eléctricas por varios días, provocando un apagón en el estado. Eso sólo fue el inicio, cada vez las heladas eran más fuertes y los costos económicos mayores. Mantener la energía eléctrica de los servidores se convirtió en un lujo que no se pudo costear más.

Al inicio se propuso que se apagaran los servidores únicamente los fines de semana, en sedes alternas que nadie conocía más que sus operadores. Al poco tiempo esto se convirtió en una herramienta para lograr ciberataques y, un buen día, ningún servidor pudo arrancar. La corrupción y las heladas terminaron por conformar el conocido *apagón tecnológico*. El mundo se transformó desde entonces: operaciones básicas, la vida cotidiana, el *broadcasting*, el internet y los NFT se detuvieron. El mundo regresó a una moneda física como intercambio de valor. Bajo estas operaciones ocultas, el Círculo de Crédito tuvo que reconfigurarse para encontrar algo de valor en este nuevo mundo.

4. El día que una *app* conquistó Latinoamérica

En un garaje de Guadalajara, un par de ingenieros se juntaron para hacer una revolucionaria *app*. Eran los primeros días del año 2025, una década después la empresa *Start-up* se ha consolidado como la líder de Latinoamérica en el servicio de las *Fintech*. El proceso era buscar la simplicidad para el usuario, pasando su dinero a criptomonedas y ofreciendo transacciones desde el entorno digital. Al inicio los usuarios mexicanos no confiaban en dichas transacciones, pero poco a poco se fueron convenciendo de su utilidad, haciendo que dicha empresa pasara de ser una pequeña competidora a volverse el canal central de operaciones a través de criptomonedas mexicanas.

Esta empresa mexicana se apoyó en los avances digitales como el *machine learning* para hacer que su inteligencia artificial superara cualquier operador financiero humano, logrando seleccionar preferencias, necesidades y opciones simples que les fueron atractivas a las nuevas generaciones, daba igual si hacían compras pequeñas, transacciones ordinarias o compras estratosféricas desde sus dispositivos móviles. La *app* estaba lista y desplazó de forma sencilla a los viejos esquemas financieros como Círculo de Crédito y otros SIC.

5. El derecho al olvido

Quizá fue la inflación a nivel mundial más alta reportada en los últimos 30 años, siendo más aguda en algunos países. Lo cierto fue que las legislaciones que rigen las entidades financieras comenzaron a cambiar radicalmente. Resultado de lo anterior ocurrieron dos grandes sucesos que provocaron las rupturas de varios burós y servicios financieros.

Los macrodatos simplemente dejaron de tener un valor de uso para las entidades financieras que antes se sentían protegidas, ya no tenían ningún poder. El derecho al olvido pasó a ser muy corto, un lapso no mayor de dos años, situación que provocó un cambio radical en el comportamiento de los usuarios que, ante una amenaza menor, dejaban créditos sin pagar. Esto provocó que la fuerza moral y económica de las entidades financieras comenzara a colapsar. Qué podría surgir de un escenario que se fue haciendo cada vez más complicado y gris para los servicios crediticios.

Durante el taller

Quien se ha dedicado a la impartición de conocimiento o a talleres, sabe que los primeros minutos son esenciales para el desarrollo de un curso, es decir, que pueda resultar agradable y con resultados sorprendentes. Quizá después de unos minutos se sabe que viviremos un taller pesado, tratando de vincular a las personas al flujo adecuado de conocimiento (ver Figura 2).

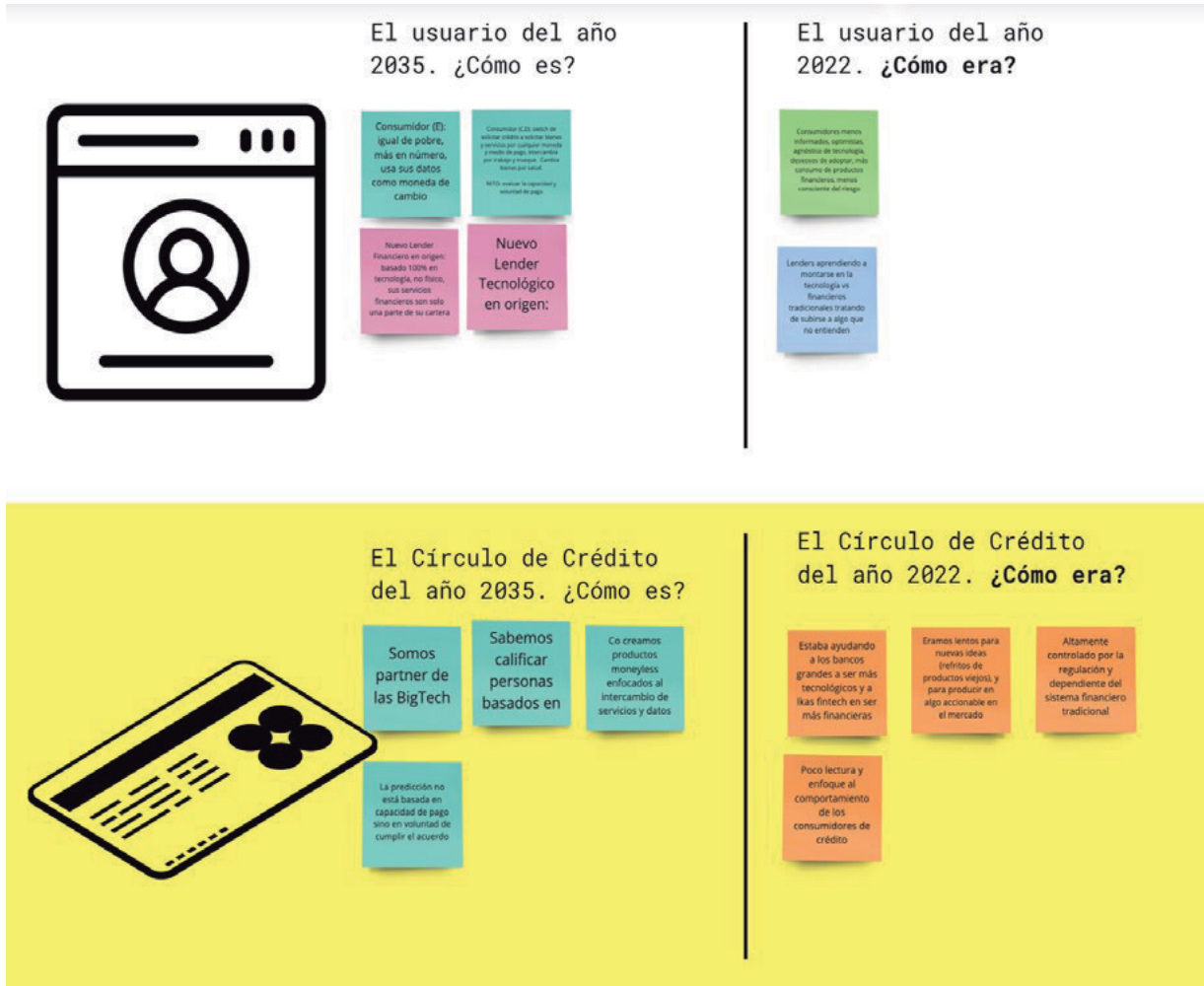


Figura 2. Adaptación libre de Cono de Janus, por Edgar Flores. Información generada por los talleristas (2022)

Este taller contó con la magia de la primera opción, a pesar de venir de universos diferentes y con esquemas de pensamientos distintos, el trabajo propuesto, la guía y las observaciones sobre un futuro catastrófico real del que partimos para hacer este desarrollo generó un ambiente de trabajo abundante en ideas, conceptos y propuestas. La metodología es la detallada con anterioridad y a continuación ejemplificaré extractos directamente tomados de la pizarra de trabajo con su contexto de aplicación (ver Figura 3).

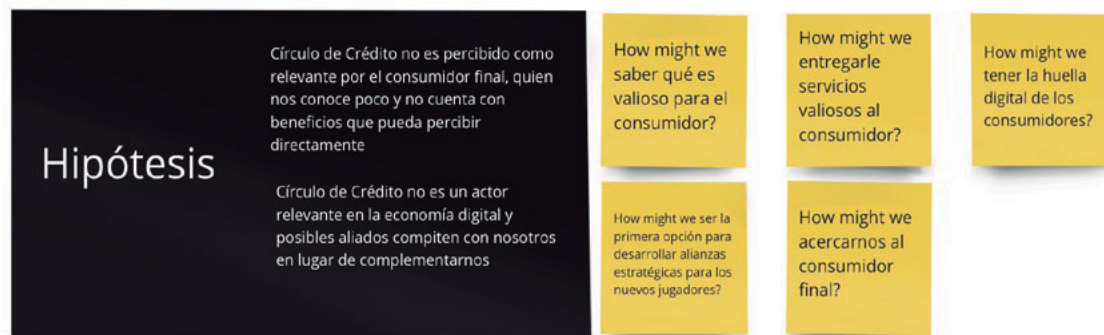


Figura 3. Definición de una hipótesis basada en la metodología de las 5W, adaptación libre por Edgar Flores. Información generada por los talleristas (2022)

Después de hacer una inmersión descriptiva del PESTLE de cada escenario catastrófico, los talleristas trabajan en una visión de su usuario en ese escenario tomando en cuenta a Círculo de Crédito, haciendo un recuerdo de cómo era en el pasado y cómo se va a transformar en el futuro. Este ejercicio que hace brincos en el tiempo es muy interesante para los participantes porque les da la sensación de tener una conexión de forma muy pragmática con el contexto actual, pero que ahora es parte del pasado en su escenario y los hace pensar en cómo es que llegaron ahí. Al responder esta última pregunta, automáticamente surgen ideas para implementar en el día actual evitando llegar a una situación como la descrita en el escenario.

A la mitad del taller, cada equipo comienza a enfocar una hipótesis sobre qué es lo que provocó su escenario de colapso y qué podrían hacer para resolverlo. El proceso hace una divergencia en los factores, los riesgos y las amenazas, para comenzar a hacer una convergencia en las acciones que puedan dar una solución establecida. Una vez seleccionada una estrategia (ver figura 4), se pide que los equipos comiencen a desarrollar acciones concretas que después establecerán en una línea de tiempo con el formato de *backcasting*. Nosotros ya sabemos cómo será el futuro porque partimos del escenario, así que lo que proponen los participantes es una hipótesis de lo que va a suceder en medio y, de manera automática, dan las soluciones que se les ocurren dentro de esta dinámica. A veces no fueron soluciones, sólo adaptaciones o, en algunos casos, proponen incrementar o modificar completamente lo que para ellos hoy significa Círculo de Crédito. En cada uno de los casos, las reflexiones son interesantes porque imaginan qué pasaría si el escenario de verdad se cumple como una especie de profecía, en este caso, una profecía maldita: ¿cómo se modificaría su vida, su trabajo, sus proyectos? Cuando el escenario entra en la vida personal del participante, hay una correlación participativa en un nivel mucho más íntimo.

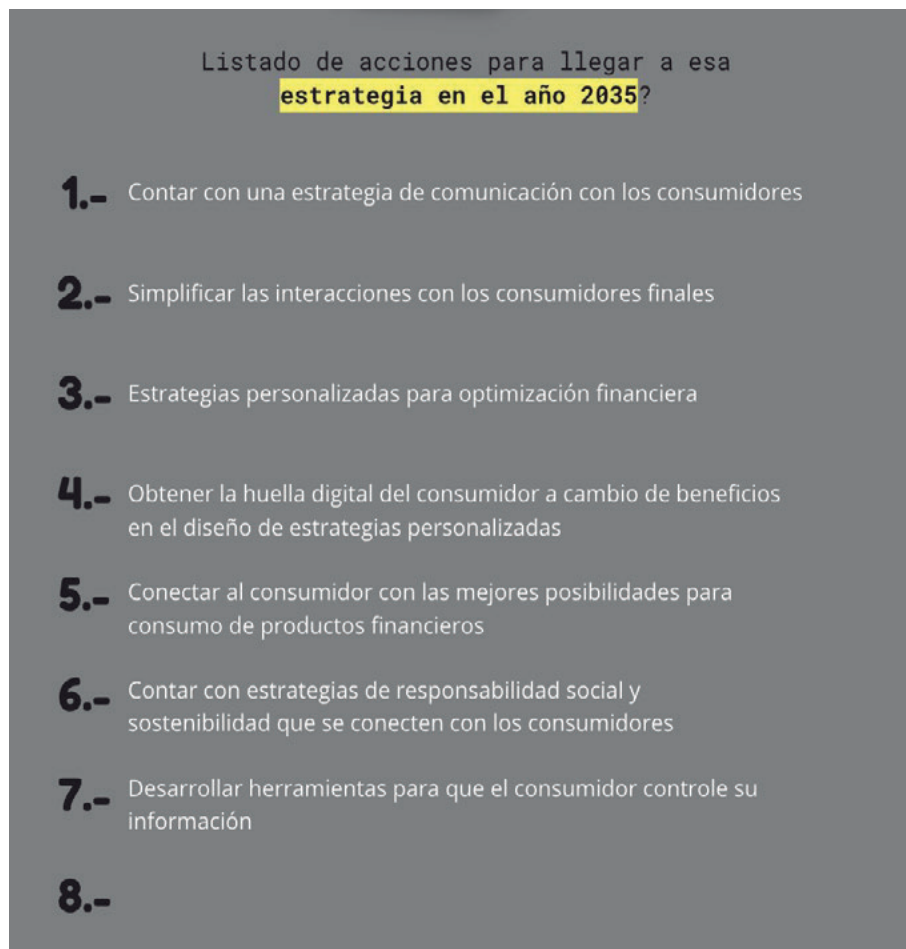


Figura 4. Listado de acciones previo a Backcasting. Adaptación libre por Edgar Flores. Información generada por los talleristas (2022)

A petición de Jaime, era necesario trabajar en la implementación real de la vida laboral en el Círculo de Crédito después del taller, por lo que, una vez que realizamos la visualización de la línea de tiempo, fue muy interesante aterrizar todo este diálogo a una matriz OKR (ver Figura 5). De tal manera que se puntualizó que para que Círculo de Crédito evite los escenarios distópicos que lo amenazan, hay que tomar acciones concretas a partir de ahora.

Name :

Generar inteligencia con Datos NO TRADICIONALES

<p>Impact(s)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un mejor entendimiento del usuario 2. Cubrir un mercado desatendido 3. Reducir incertidumbre al otorgante y ofrecer mejores condiciones a sus clientes 4. Diversificar a Círculo con nuevos nichos de mercado: incrementar facturación y cartera 5. Aprovechar la información de las Big Tech 	<p>Key Impact(s)</p> <p style="text-align: center;">4</p>
<p>Blocker(s)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indecisión en la ejecución <ol style="list-style-type: none"> a. Traer la data alternativa b. Asignar recursos c. Dar la misma importancia a la innovación como a la operación d. Zona de comodidad 2. Pensamiento legacy/conservador 3. Marco legal de protección de datos 4. Percepción de las SIC en el mercado 	<p>Key Blocker(s)</p> <p style="text-align: center;">1</p>

(Long Term Objective)

Disminuir dependencia del modelo tradicional

Key Results

Contar con 1 set de datos alternativos

Hacer 1er modelo con Datos Alt

Tener resultados exitosos

Facturación relevante

Figura 5. Adaptación libre del OKR Matrix, por Edgar Flores. Información vertida por talleristas (2022)

Conclusiones

El taller fue un éxito rotundo, no sólo por las percepciones recibidas, sino por la cualidad de las conclusiones de los talleristas antes, durante y después de los ejercicios. En las presentaciones se notó una síntesis muy interesante, ya que se obtuvo la repetición de propuestas de las acciones inmediatas que necesitan hacer como empresa de inmediato.

Algunas de las dudas más enriquecedoras fueron:

¿Qué vendemos realmente?

¿Cómo acercarnos de una manera directa con nuestro usuario final?

¿Cómo diversificamos nuestras ofertas?

¿De qué manera podemos hacer uso de información o bases de datos no tradicionales?

El que los equipos de trabajo llegaran a ciertas ideas sin tener mucho conocimiento de lo que estaba sucediendo en otras mesas, nos dio a todos la idea de que hay situaciones muy concretas que la empresa está presentando como un dolor bien definido (ver Figura 6). En la mayoría de los equipos aparecía una idea constante, "ahora estamos bien, pero ¿por cuánto tiempo?" y la respuesta en automático a la que ellos llegaban era, justo: debemos de actuar ahora. Porque la detección temprana de los hábitos nocivos del trabajo cerrado únicamente en las actividades cotidianas, deja de lado el razonamiento y el tiempo para la reflexión más trascendente que lo que se quiere de la empresa y del futuro compartido que se desee construir.



Figura 6. Talleristas de Círculo de Crédito durante el Taller de Distopías como motor de cambio, impartido en la Academia Mexicana de la Creatividad. Fotografía por Edgar Flores (2022)

Como guía de este taller, creo que hay conclusiones muy interesantes. La primera es la sensación tan diferente que genera el que se llegue con escenarios armados. Causa una especie de *shock* momentáneo en el que los participantes sienten un límite que el mismo escenario les da. En algunos casos ya no había electricidad, en otros faltaba un sentido de empresa, en los demás hacían falta políticas adversas de trabajo. Este límite permite detonar la creatividad para intentar, de manera automática, saltarlo o sobrepasarlo. Y es curioso, contrario a lo que me pasa cuando los talleristas construyen sus escenarios y evalúan sus propias tendencias, hubo

poca ficción alrededor de las propuestas. La ficción ya estaba puesta en el escenario. Al tallerista le quedó un único camino, cómo llevo esto a mi vida cotidiana. En cierta forma las propuestas fueron muy concretas. Me parece que es muy interesante como punto de partida el peor escenario posible en sus múltiples variantes, puesto que es enriquecedor como práctica creativa, además de didáctica. Incluso podría decir que tiene un tinte optimista, porque si lo peor ya sucedió, quizá únicamente tenemos un camino y es adentrarnos en la mejora constante que nos aleje de ese lugar.