

cambio en el desarrollo de los mercados de comunicaciones electrónicas (A(i)) y el gasto público y la legislación a favor de los libros son favorables (D(i)). Sin embargo, preocupa el elevado y creciente coste del papel y de las demás materias primas (C(i)).

(B) ESCENARIOS TEMÁTICOS PARA EL SECTOR ENERGÉTICO BRITÁNICO

Para demostrar la aplicación práctica de la planificación de escenarios se creó un grupo de trabajo en la Sociedad Británica de Planificación Estratégica en el año 2003. Este grupo de trabajo analizó los escenarios futuros del sector de la energía en Gran Bretaña y desarrolló tres para el periodo que abarca hasta el año 2050:

Un futuro barato

Este escenario prevé nuevas tecnologías de almacenaje y transmisión reduciendo el énfasis en la capacidad de generación y en la gestión de la energía. El futuro traerá una nueva generación en la fuente del combustible, importación de la energía y almacenaje local. El gobierno tiene una política energética motivada por cuestiones económicas.

La aldea verde

En este escenario habrá nuevas formas de generación de energía, pero con una cultura provincialista que quiere que la producción se haga a pequeña escala y en el ámbito local. El énfasis se pondrá en la concesión de subsidios y en el desarrollo de nuevas tecnologías «verdes». Se analizarán todas las oportunidades de generación local de energía, tecnologías renovables y calefacción central. Es probable que los gobiernos tengan una prioridad social.

Nuevo mundo

El último escenario prevé un futuro de células de combustible para un almacenaje casi ilimitado, pérdidas energéticas en la transmisión casi nulas, y muchas nuevas formas de generación (por ejemplo, energías renovables, nucleares, de hidrógeno y de generación local). La cultura

será empresarial, con una tecnología muy avanzada, movida por el consumidor y orientada al mercado. El gobierno desarrolla una política económica no intervencionista.

Aunque los escenarios parecen independientes, surgen algunos temas comunes y factores clave. Todos los escenarios prevén un aumento a corto plazo de los precios de la electricidad debido a la creciente dependencia del combustible importado. El impacto potencialmente importante sobre el sector de las nuevas tecnologías de transmisión y almacenaje era, claramente, crítico. Estos son los motores clave que darán lugar a importaciones más baratas reduciendo la necesidad de la generación de energía en el ámbito nacional (lo que afecta a las industrias del gas y del carbón). Además, las mejoras en el almacenaje de la energía aumentarán en gran medida el atractivo de las energías renovables y cambiarán las reglas del mercado de la energía. Todos los escenarios mostraban que, si no se produjeran estos adelantos tecnológicos, el aumento de los costes fomentaría un entorno de aldea. Pero en dos de los escenarios la postura del gobierno era económica, lo que podría no ser sostenible en este caso. Sería esencial volver a pensar en la competencia y tener acceso a los mercados británicos.

Evidentemente, el amplio abanico de cuestiones identificadas en estos escenarios tendría una diversidad de efectos sobre las distintas partes interesadas de las industrias. También sería necesario analizar estas cuestiones con detalle.

Fuente: SHAIKAT, A. Y PINGLAND, G. (2003): «Imagine». *Utility Week*, vol. 20, n.º 11. Pp. 20-21.

Pregunta

Elija otra industria con la que esté familiarizado (o la industria cervecera del caso final del capítulo) y construya dos o tres escenarios sobre el futuro utilizando uno o los dos planteamientos de esta ilustración.

cerveceras holandesas (como Heineken) se han beneficiado de las primeras tendencias a la globalización gracias a la naturaleza del mercado interno holandés (véase el caso de ejemplo al final del capítulo). Benetton, la empresa de ropa de moda italiana, ha logrado un éxito global utilizando su experiencia para trabajar en una red de fabricantes independientes, a menudo empresas familiares, para crear así su red de tiendas en régimen de franquicia utilizando avanzados sistemas de información.