

Escenarios como herramienta de la gestión estratégica:

Menos escenarios de tendencia y más mundos que exigen flexibilidad y creatividad

En tiempos de alta incertidumbre, dada la imposibilidad y alta probabilidad de que ocurran cambios importantes en variables del contexto, en todas sus dimensiones, **la definición de estrategias exige la consideración, análisis y selección de escenarios.**

Ya Wack, el ejecutivo de Shell, en el año 1970, advertía que la imprevisibilidad del futuro exigía que las organizaciones se prepararan para posibilidades diversas en lugar de confiar en proyecciones lineales. Esto significa la necesidad de construir narrativas detalladas sobre futuros posibles y al tiempo fomentar un pensamiento flexible y creativo. **Más de 50 años después esta premisa no sólo está vigente, sino que adquiere mayor complejidad que requiere ser gestionada.**



Actualmente hay una diversidad de metodologías que ayudan a este proceso.

Normalmente consideran escenarios base, escenarios tendencia (basados en la inercia de la situación actual) y escenarios alternativos favorables o desfavorables.

El proceso para su definición exige:

- Definir el campo de interés.
- Definir las dimensiones y variables clave.
- Analizar la situación actual y perspectiva con respecto al comportamiento de las variables.
- Configurar los mundos alternativos.
- Definir un árbol de decisiones.

Pero, ¿qué pasa hoy particularmente en Venezuela?

Todas las organizaciones, sin importar el sector en el que se desempeñan, actúan bajo el influjo de un contexto muy complejo, que particularmente en las dimensiones política y económica parecen dar lugar a escenarios radicalmente distintos, siendo que normalmente se definen a partir de variables muy específicas.

1.er Riesgo

Terminar seleccionando un escenario de tendencia, considerando que estas macro-variables dan lugar a mundos alternativos, pero radicalmente distintos, uno que luciría mucho más favorable y otro que luciría extremadamente desfavorable.

Al hacer esto, las organizaciones dejan de invertir tiempo en las consideraciones sobre acciones relevantes en esos dos escenarios, pensando que el escenario tendencia configura un cúmulo de retos cuya gestión, de alguna manera, mitiga las exigencias de estos escenarios diferentes, lo que no necesariamente es cierto.

2.do Riesgo

Tiene que ver con la forma en que se entretajan las relaciones entre las macro-variables de cada escenario con el comportamiento de variables específicas, directamente relacionadas con el desempeño de un negocio.

Las visiones optimistas con respecto a las propias macro-variables puede llevarnos a concluir que aguas abajo todo también será positivo, cosa que puede distar mucho de la realidad. Por ejemplo, un cambio político puede generar situaciones de transición en las que en el corto o mediano plazo el desempeño del negocio se vea afectado negativamente, a pesar de que para el entorno general ese cambio sea percibido como positivo.

Allí el dilema, **¿es realmente favorable un escenario que es catalogado de esa manera?** Quizás entran en juego consideraciones que nos llevan a distinguir influjos de corto y largo plazo.

3.er Riesgo

Cuando para la construcción de los escenarios, siendo que es imposible no considerar los aspectos macro, terminamos obviando la posibilidad de que, aún en un escenario de tendencia, las variables micro que afectan de forma muy directa el negocio sufran cambios radicales relacionados, por ejemplo, con acciones de los competidores o la aparición de tecnologías disruptivas.

Es paradójico, pero, aunque identificamos escenarios radicalmente distintos, nos protegemos seleccionando un mundo intermedio y esa selección termina induciéndonos a una situación que en teoría de juegos se reconoce como la paradoja de Nash, una situación en la que partiendo de la premisa de que los competidores no tienen razones para cambiar de estrategia, yo tampoco tengo incentivos para hacerlo. **El problema es que hemos dejado por fuera el análisis de variables específicas que pueden configurar escenarios distintos aún en un mundo de tendencia.**

La tecnología evoluciona ahora en ciclos más cortos y termina siendo determinante en la construcción de escenarios que logren absorber esa complejidad, escenarios dentro del escenario, muchas veces a partir de la consideración de eventos y desarrollos disruptivos que no alcanzamos prever, a menos que introduzcamos más complejidad a nuestros propios métodos.

Es cierto que en escenarios como el nuestro se requieren estrategias robustas, que en principio pueden funcionar en cualquier escenario, **pero la estrategia estará incompleta si no atendemos a la profundidad de los cambios que pueden ocurrir.**

La emergencia, así como lo macro, no puede privarnos de ver el futuro, considerando lo micro.

La prospectiva, esa capacidad de imaginar situaciones a partir del reconocimiento de grandes tendencias, no a partir de la proyección del presente, se convierte ahora en una herramienta necesaria. Son tiempos de escenarios múltiples, de flexibilidad, de complejidad.

¿Cómo se construye la estrategia en nuestra organización? ¿Cómo estamos trabajando los escenarios?



Por Gustavo García
Staff

Consultores
UCAB

