

Análisis de escenarios

Venezuela está sumida en la incertidumbre, donde los cambios sociales, políticos y económicos están acelerándose rápidamente. Nadie sabe a ciencia cierta cuál será el destino de Venezuela en cinco años. Siempre ha sido difícil predecir el futuro, pero hoy es más difícil que nunca. Sin embargo, sin una visión clara de los futuros posibles, la toma de decisiones se reduce a un juego de adivinanzas. La mejor herramienta de toma de decisiones para confrontar la crisis actual de Venezuela es el análisis por escenarios

Tradicionalmente, las empresas han utilizado proyecciones que extrapolan las tendencias presentes y pasadas para anticipar un futuro probable y planificar en consecuencia.

El problema con las proyecciones es que se construyen bajo la suposición de que el mundo de mañana será muy parecido al de hoy. Se basan en una visión segura y estática del mundo, la cual únicamente ofrece una predicción puntual del futuro. En consecuencia, a menudo no se logra anticipar cambios mayores, discontinuidades y cambios súbitos que hacen que todas las estrategias sean obsoletas. Dada la imprecisión inherente a las formas tradicionales de planificación estratégica, las empresas han adoptado el “análisis de escenarios” como una herramienta eficaz para dar un vistazo a un futuro cada vez más incierto.

La “planificación de escenarios” opera catapultando a quienes toman las decisiones hacia el futuro y pidiéndoles que regresen hacia atrás para ver cómo llegó allí. Supone que no se puede saber o predecir el futuro, sólo se puede visualizar las diferentes formas que podría tener ese futuro. Se requiere imaginación y creatividad para conjurar posibles visiones alternativas, internamente coherentes y a menudo estructuralmente diferentes del futuro. Estas “historias” personificadas pueden ser increíblemente reveladoras y perspicaces,

lo que permite a los planificadores adoptar estrategias adecuadas y planificar contingencias. (Los métodos tradicionales, por otra parte, únicamente ofrecen variaciones alrededor de un caso básico a mitad de camino).

Royal Dutch/Shell fue una de las primeras en utilizar el “análisis por escenarios” como herramienta para la toma de decisiones empresariales. Como resultado, fue el único gigante petrolero que estuvo preparado para el embargo petrolero árabe de los años 70 y el desplome de los precios mundiales del petróleo antes e inmediatamente después del colapso de la Unión Soviética a finales de la década de los 80.

La mayoría de las otras empresas que usaban métodos de predicción tradicionales, fueron tomadas fuera de guardia por este nuevo orden mundial y, por lo tanto, sufrieron consecuencias desproporcionadas.

El “análisis de escenarios” no es una mera enumeración de una serie de posibilidades. Este tipo de análisis consiste en una forma disciplinada de pensar en el futuro, que exige entender las fuerzas que mueven el sistema. Una herramienta que utilizaron mucho tiempo los militares para optimizar las decisiones bajo incertidumbre, la idea no es solamente estar preparado para la guerra, sino también entender por qué o qué factores podrían

llevar a una guerra, y el tipo de guerra que podría estallar. Por consiguiente, el planificador militar maneja “factores predeterminados” (por ejemplo, el tamaño y equipamiento de las fuerzas armadas de cada país, las relaciones históricas entre las naciones involucradas), “variables críticas” (las reacciones de otras naciones que podrían marcar una diferencia) y las “fuerzas motrices” (las personalidades y ambiciones de los líderes y la opinión pública de cada país).

De la misma manera, los planificadores de escenarios observan cómo las diferentes fuerzas convergen para manipular el futuro de modos distintos.

Ese proceso implica identificar las “fuerzas motrices” (sociales, económicas, políticas o tecnológicas), los elementos o “factores predeterminados” (aquellas cosas sobre el futuro que son inevitables, siendo el mejor ejemplo acontecimientos demográficos) y las “variables críticas” (principales incertidumbres, factores o situaciones que no se pueden predecir con ningún grado de precisión, pero que no obstante tendrán un impacto importante sobre las operaciones de una compañía o la economía).

El reto es identificar las variables críticas y evaluar su posible impacto en los eventos futuros. A título de ilustración, Alvin Toffler, el autor del “*Shock del Futuro*”, usaba la analogía de una joven pareja que recibe su primer regalo de bodas: un sofá. Cuando fueron a pintar la sala, el color tenía que combinar con el sofá. Igualmente, los colores y el estilo de las cortinas, las sillas y la alfombra, y finalmente todo el apartamento, tenía que combinar con el estilo y color del sofá. Increíblemente, el sofá determinó la decoración de todo el apartamento, desde las sillas hasta las cortinas, el dormitorio y el baño. El sofá fue así la “variable crítica” que determinó el ambiente del hogar de los recién casados.

Una vez identificados los factores predeterminados y las variables críticas, se facilita visualizar las alternativas de futuros, en donde los eventos y

acontecimientos son diferentes de los del “futuro esperado”. ¿Quién habría pensado que un golpista fallido sería indultado, ganaría las elecciones presidenciales por barrida, llevaría a Venezuela por la senda del comunismo mientras se mofa del mundo exterior?

VenEconomía fue la que advirtió a los empresarios sobre esta posibilidad desde 1994 (con el escenario “La marcha de la necesidad”) y más recientemente, en 1999, (al plantear le escenario “Coronel Hyde”).

El “análisis de escenarios” permite a los planificadores entender en forma más completa la dinámica del cambio, con lo que es posible considerar toda la gama de oportunidades y amenazas. De esta manera, reducirán su vulnerabilidad a las sorpresas, expandirán el conjunto de opciones estratégicas y fortalecerán su capacidad de recuperarse de las vicisitudes de un ambiente sumamente incierto.

Nada más imagínense si la Coordinadora Democrática hubiera hecho un poco de planificación de escenarios para manejar el desastre del Referendo Revocatorio del 15 de agosto de 2004. ¿Qué habría sucedido si la Coordinadora hubiera llamado a sus seguidores a los centros de votación a demandar el recuento físico de los papelitos producidos por las máquinas de votación?

Ahora más que nunca, el “análisis de escenarios” es una herramienta necesaria para la supervivencia. Chávez ha declarado abiertamente la guerra al sector privado y a sus oponentes políticos. Básicamente adiestrado para juegos de guerra, Chávez ha logrado ir imponiendo su plan “Socialismo del Siglo XXI”. Para enfrentar esta campaña, los empresarios y la oposición política tienen que estar preparados para decenas de contingencias: ¿dónde y cómo va a atacar? ¿Cómo podemos/debemos prepararnos para ésta o aquella contingencia?

La planificación de escenarios es la mejor oportunidad que tienen los empresarios para derrotar a Chávez en su propio juego.