

¿De qué manera puede una empresa definir una estrategia cuando enfrenta un probable cambio en su entorno que puede ser motivo de una incertidumbre importante? La respuesta a esto no representa una tarea fácil, pues no existen hechos sobre el futuro, sólo opiniones. Pero un esfuerzo serio por crear escenarios sobre el futuro representa una acción sabia para generar estrategias, mucho mejor que solo esperar a que las cosas sucedan y enfrentarse al cambio sin tener un buen plan.

Tomemos el caso de un país en el cual se prevea un cambio importante en el entorno político, es decir, la alternabilidad en el partido de gobierno, siendo este cambio una variación importante de ideología política, social y económica. De presentarse tal situación, nace una importante interrogante: *¿Qué cambios serán los más probables a suceder y cómo debo prepararme para afrontarlos y mantener mi negocio sólido hacia el futuro?*

Si asumimos que realmente se dará la alternabilidad, ésta suposición es ya en si un escenario que provoca condiciones de incertidumbre por los probables cambios en el entorno en el que las empresas han estado operando y a cuyas variables ya se han acostumbrado y acomodado.

Sin duda la incertidumbre estará presente, creando mayores dosis de ansiedad en todo el período previo al día de las elecciones, debido a la “duda” sobre qué partido ganará. ¿Qué podemos y debemos hacer? Lo que se haría para cualquier cambio importante en materia de formulación estratégica: *crear escenarios que sirvan de herramienta de planificación y que señalen probables hipótesis, a la vez que permitan establecer planes de acción empresarial.*

Los Escenarios como una Herramienta de Planificación

El uso de escenarios como herramienta para comprender y prever las implicaciones estratégicas de la incertidumbre en la forma más completa y realista posible, es una acción de planificación sumamente importante. Construyendo múltiples escenarios, la empresa puede sistemáticamente explorar las probables consecuencias de la incertidumbre para efectos de seleccionar estrategias o cursos de acción

en caso que un cambio “dramático” se presente. Nada fácil pero si muy necesario.

Ahora bien, en el ejemplo que nos ocupa, debemos señalar que nos estamos refiriendo a los factores macroeconómicos y macropolíticos de ésta incertidumbre y no tanto a los factores que tocan variables propias y directas de una industria o negocio, aunque no puede descartarse que los cambios del macroentorno, a su vez, tocarán variables que afectarán directamente condiciones y circunstancias del entorno propio de una industria o negocio.

Los Escenarios como una Visión

Debemos recordar que un escenario, estratégicamente hablando, es una visión consistente sobre cómo puede resultar el futuro frente a un cambio determinado. Siguiendo con el ejemplo, cualquier escenario significará poder desarrollar una visión sobre el entorno político y económico futuro y el impacto que los cambios en ambos entornos podrían tener sobre las empresas y los negocios. Reconocemos que son variados y complejos los factores cuyo cambio impactaría el clima de negocios de suceder la antes señalada alternabilidad.

Recordemos también que un escenario político y económico no necesariamente es un “pronóstico”, sino más bien es la visión de una posible estructura futura, en este caso, respecto a lo político y lo económico como consecuencia del cambio.

Una Alternativa de Formulación

Frente a lo anterior, la formulación de una estrategia se enfrenta a varios dilemas:

- No existen hechos, sólo opiniones.
- A menudo los pronósticos no son del todo confiables.
- La extrapolación de las tendencias puede ser engañosa.
- La dinámica del cambio es ya la norma más que la excepción.

Frente a esta realidad, ¿como es posible que lo planificadores hagan su trabajo? Una forma posible de hacer frente



a este dilema es desarrollar “matrices escenario – estratégicas”.

En primer lugar podemos comenzar desarrollando “una pareja” de escenarios: uno optimista y otro pesimista. Luego, para cada “escenario optimista y pesimista”, identificar los cambios clave determinantes y los factores de mayor

	Escenario Optimista: No hay cambios sustanciales	Escenario Pesimista: Se dictan cambios radicales
Cambios Clave:		
1. Moneda	Se mantiene la política monetaria actual	Se modifica la moneda en curso
2. Impuestos	Cambios menores en la política tributaria	Se implementan nuevos impuestos de monto relevante
Factores de Mayor Impacto:		
1. Cambios en sistemas	Prácticamente ninguno	Cambios en los sistemas de contabilidad e informáticos
2. Gastos	La tendencia normal	Incremento en los gastos y reducción de márgenes

impacto. Los cambios determinantes clave son todas las situaciones que tienen por consecuencia la cristalización de un escenario específico. Los factores de mayor impacto son los elementos resultantes que afectan a nuestro negocio en particular.

A manera de ejemplo, consideremos el cambio que nos ocupa: se produce cambio en el partido de gobierno (ver tabla).

Una vez desarrollada la pareja de escenarios, el paso siguiente es poner por escrito las opciones estratégicas fundamentales a las que podría aspirarse frente al escenario pesimista y al escenario optimista. Definidas las estrategias podremos proceder a evaluarlas, tanto del escenario pesimista, como del optimista. Esto significa tomar cada estrategia y calificarla en comparación con las demás opciones estratégicas, suponiendo que tanto el escenario optimista como el pesimista van a realizarse, es decir, eva-

luarlas en función de los factores necesarios de éxito para nuestro negocio.

Luego del análisis anterior, deberemos integrar o combinar las estrategias para identificar cuáles son las estrategias que mejor satisfacen los factores de éxito del negocio, tanto en el caso de presentarse un escenario pesimista, como en el caso de un escenario pesimista.

El proceso puede continuar comparando las estrategias “de la primera pareja” con otras parejas de escenarios sobre otras variables del entorno y cubrir así las áreas claves del negocio.

Información Vital

El nivel de incertidumbre aminora en la medida que hay forma de conocer los hechos que sucederán en el futuro. Esto permite “calibrar” mejor las estrategias y afinarlas en un proceso de tiempo. Siendo esto así, ayudaría mucho al análisis la calidad de documentación sobre el Plan de Gobierno que los candidatos deberán presentar en su campaña por lograr los votos del electorado. Conocer la visión y el plan de país sin duda representará un insumo enriquecedor para el ejercicio de escenarios y estrategia.

*Lic. René Varela Santamaría
Director General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel: (503) 263-9025

Costa Rica: De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.
Tel: (506) 281-0159 - MPG, S.A.

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.
Tel: (505) 270-5254 - ICEMV, S.A.

Honduras: Colonia Lomas del Guijarro Sur, calle París, casa 4078. Tegucigalpa.
Tel: (504) 232-4576 – DINAMIKA, S.A.