

El riesgo de dejarse llevar

Si proponemos a un ejecutivo que dibuje un plan de una empresa para los próximos tres años, es muy probable que tome como referencia su evolución en los últimos cinco o diez años. Probablemente no se limite a extrapolar los datos y nos proponga algún cambio sobre la curva de tendencia, pero sin duda pesará en su propuesta el pasado reciente de la empresa.

También cuando una empresa se compra o se vende, el procedimiento para obtener su precio es extrapolar hacia el futuro la serie de flujos de caja actuales y comprometidos en el plan de negocio, descontados a un tipo de interés de referencia.

Y es que los adultos tenemos una tendencia natural a explicar el futuro (que desconocemos, y es incierto), tomando como referencia el pasado (del que tenemos abundante información y certezas). Aunque sabemos que el futuro nos sorprende con frecuencia, nos parece inteligente tomar como escenario de referencia la extrapolación de los datos del pasado, y partiendo de esa línea trazar posibles opciones.

No ocurre así en el caso de los niños. En su caso, básicamente porque su pasado no existe o tiene la suficiente relevancia, se pueden liberar de la línea de tendencia, y lanzan su imaginación sin restricciones. Sin embargo, a medida que nos hacemos mayores, la línea que dibuja nuestra historia se suele convertir en el tiempo en una profecía autocumplida de nosotros mismos. Perdemos la capacidad mágica de inventarnos, y nos copiamos una y otra vez. O peor todavía, dejamos que nos arrastre la inercia olvidando que, sin motor, la fuerza de la gravedad acabará por hacernos caer.

Pasa lo mismo cuando te cuentan una empresa. Las primeras transparencias suelen hablarnos de lo que ha hecho en los últimos años. En algunos casos, se remontan incluso al momento de su fundación. Lo hacemos así porque nos parece que el pasado de las empresas explica razonablemente bien su futuro. Sin embargo, cuando nos cuentan una start-up, solo nos pueden hablar de lo que quieren hacer, de sus planes, de sus ideas.

Por eso la financiación inicial suele ser pequeña, y los inversores dejan que empiece a dibujar su curva. Cuando ya tienen datos de algunos años, pueden abordar una segunda ronda, y después una tercera.

Es conocido el chiste del que busca sus llaves debajo de la farola, porque es una zona bien iluminada, aunque está casi seguro de que las ha perdido en otro lado. Algo parecido hacemos con el futuro: lo buscamos en la zona que ilumina nuestro pasado. Y eso que a veces, el futuro que vemos con esa luz no nos gusta nada de nada... Claro que buscar a tientas, en medio de la oscuridad, no parece tampoco un plan demasiado inteligente ¿verdad?

La prospectiva es la ciencia que trata de arrojar luz para ayudarnos a buscar las llaves más allá de la farola. Utiliza herramientas diversas, desde las encuestas a expertos a la construcción de escenarios, y nos ayuda a imaginar caminos que no proceden de extrapolar el pasado, sino de bucear en el futuro. Es cierto que, de todos los escenarios posibles, solo uno será el real, y probablemente no coincida exactamente con ninguno de los propuestos. Pero también es cierto que pensar en los posibles futuros nos ayudará siempre a tomar mejores decisiones hoy, porque nos obliga a pensar en sus consecuencias mañana.

Más poderoso que la prospectiva, existe algo que los ingleses llaman “mindset” y que podría traducirse al castellano por “mapa mental”. Hay personas y organizaciones que adiestran su cabeza para estar constantemente mirando hacia su futuro, y no hacia su pasado. Que son capaces de alcanzar cierta independencia sobre las inercias de lo ya construido. No es una disciplina sencilla, requiere de la imaginación, la humildad y el coraje de los niños.

Este otoño, las líneas de tendencia que dibujan los economistas trazan cada mes con más claridad la curva de una recesión económica que afectará a todos los países europeos, en el marco de una desaceleración global. No sabemos cuánto durarán estos meses fríos, ni la crudeza del invierno que nos espera.

Así que podemos dejarnos llevar por la inercia del pasado, y corregir nuestras extrapolaciones para los próximos meses para hacerlas más pesimistas. Es razonable hacerlo así.

Aunque también podemos imaginar un futuro diferente, en el que aprovechemos el momento de cambio de la economía para cerrar viejos caminos, y abrir nuevos. Trazar curvas que se apoyen en proyectos innovadores. Te recomiendo cultivar ese “mindset”.

Porque igual que sabemos que va llegando el invierno, sabemos que después volverá la primavera y el verano, y entonces la economía volverá con hambre de crecimiento, y el sol hará crecer las cosechas de los que hayan aprovechado el frío para plantar nuevas semillas...