

Estrategia para el manejo de la Incertidumbre en los Negocios

Prof. Alejandro Indacochea Cáceda

Material académico

Para uso exclusivo en clase con fines didácticos

E-mail: aindaco@pucp.edu.pe

www.centrum.pucp.edu.pe

“ La manera como se estaba enseñando desarrollo estratégico en la mayoría de las escuelas de negocios y como lo están aplicando las compañías mas importantes era anticuado y no servia para la mayoría de los problemas actuales ”

*Hugh Courtney
Mc Kinsey & Company*



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Gestionar la incertidumbre

***Más del 50 % de las decisiones fracasan,
el 91% de los empresarios está seguro de su capacidad para
tomar esas decisiones. La seguridad para decidir ha
aumentado.***

***El éxito de las decisiones ha disminuido. Es lo que podría
llamarse una gran brecha.***

Business Think. FranklinCovey

Gestionando la incertidumbre

- ✓ ¿Qué falla en los métodos tradicionales de estrategia? La principal causa es la incertidumbre.
- ✓ Los métodos de planeación estratégica en la mayoría de las empresas presuponen que el futuro se puede predecir con suficiente exactitud como para identificar la estrategia adecuada.
- ✓ La rapidez de los cambios sumado a los altos niveles de incertidumbre hacen más difícil que las compañías planifiquen en base a pronósticos.
- ✓ Para tomar mejores decisiones bajo incertidumbre es preciso entender la incertidumbre que estamos experimentando.

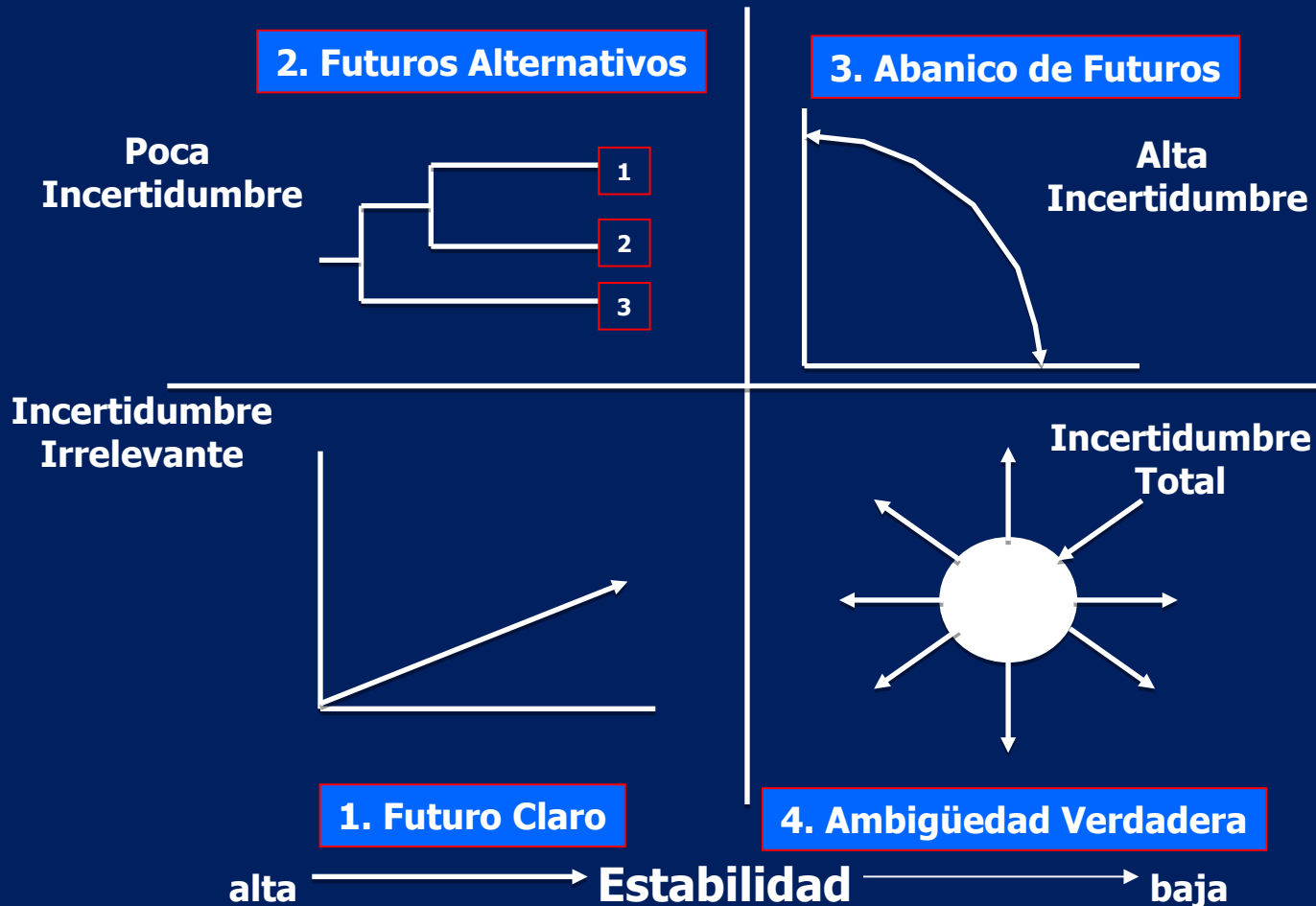
Trampas que los Planificadores deben evitar.

- Fink* señala:
 - La supresión de la incertidumbre: muchas empresas rechazan o dejan de lado la incertidumbre y planifican como si hubiera solo un futuro totalmente predecible. Sin embargo, las empresas deben trabajar de manera preventiva, aceptar la incertidumbre y ser capaces de desarrollar alternativas claras para un rango de futuros posibles.

—La supresión de la complejidad: las nuevas tecnologías, la desregulación, el proceso de globalización, las demandas de la sociedad, el cambio en los clientes y los empleados constituyen toda una variedad de factores que los planificadores deben considerar

- La supresión del cambio: las empresas que quieren ser exitosas en el largo plazo tienen que concentrarse en la creación y el mantenimiento de los prerrequisitos para tener éxito en el futuro: deben orientar su atención a lo que se denomina «el potencial del éxito» a futuro.

Cuatro diferentes Futuros



Los niveles de Incertidumbre

- El reto mas importante de los ejercicios de prospectiva es tener en claro y definir el nivel de incertidumbre inherente a las decisiones que tenemos que tomar sobre el futuro, que están siendo estudiadas.
- Si no hay incertidumbre (incertidumbre residual cero), no hay necesidad de la prospectiva y un simple pronóstico es suficiente para tomar decisiones.

Nivel 1 : Futuro Bastante Claro

Técnicas de Análisis Situacional

Herramientas Tradicionales del planeamiento estratégico :



- Cinco fuerzas de Porter
- Investigación de mercados
- Benchmarking de costos
- Análisis FODA
- Diagnóstico de competencias básicas
- Modelos de flujos descontados de fondos y modelo de valoración VNP
- Análisis de la competencia
- Análisis de la cadena de valor

Productos finales

- Proyección porcentual de los factores clave de valor y cómo los cambia cada estrategia
- Modelo de flujo descontado de fondos para evaluar estrategias alternas



Modelo de toma de decisiones

- Elección de la estrategia que maximice el objetivo de la compañía



Nivel 1 : Futuro Bastante Claro

En este nivel de incertidumbre, los estrategias tienen claro ante si una visión única del futuro.

Esto no quiere decir que todos los factores de sus decisiones estratégicas sean ciento por ciento pronosticables; pero el resultado es suficientemente seguro como para permitir una definición clara y confiable, es decir, habrá incertidumbre sobre las ganancias pero no incertidumbre estratégica

Este caso en las que todos los factores claves de valor son lo suficientemente claros, son cada día menos frecuentes en la economía actual.

Ejemplos:

- Rendimiento de inversiones comunes en mercados estables.
- Reacción de clientes y competidores a una nueva estrategia de posicionar marcas bien conocidas.
- Rendimiento de inversiones no comunes en mercados estables y maduros.

Nivel 1 : Futuro Bastante Claro

“ Es natural que los gerentes se sientan cómodos llevando a cabo análisis de la situación al nivel 1, ya que estas son técnicas y marcas conceptuales que se aprenden en los programas de las mejores escuelas de negocios, y son las mismas que aplican la mayoría de las consultoras de estrategia y los planeadores de estrategias corporativas ”

*Hugh Courtney
McKinsey & Company*

Nivel 2 : Futuros Alternativos

Técnicas de Análisis Situacional

Técnicas tradicionales, más:

- Árboles de decisión de eventos
- Ejercicios de planificación de escenarios
- Teoría de Juegos
- Técnicas VOR del árbol de decisiones

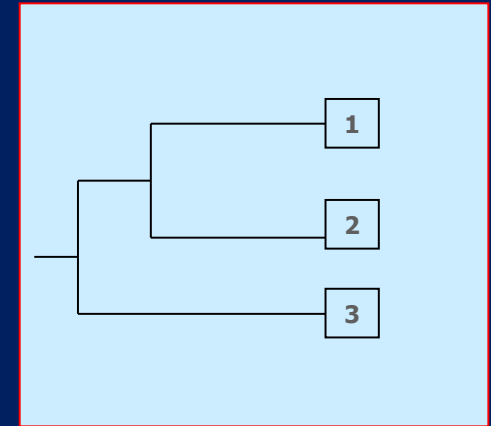
Productos finales

Descripción completa de una serie de escenarios MECE:

- Estructura, conducta y desempeño de la industria en cada escenario
- Ruta dinámica hacia cada escenario, incluyendo eventos o variables decisivas
- Probabilidades relativas de cada escenario
- Modelo de valoración para cada escenario

Modelo de toma de decisiones

- Análisis de decisión



Nivel 2 : Futuros Alternativos

El futuro puede ser descrito como unas cuantas alternativas o escenarios discretos. Esto es similar a las pruebas de selección de repuestas que había que contestar en los exámenes.

El nivel 2 de incertidumbre requiere de un mapeo de los principales caminos alternativos (toman la forma de escenarios), asignar probabilidades, el análisis de la matriz de impacto cruzado y la aplicación de las herramientas clásicas del análisis de toma de decisiones para evaluar el riesgo y el retorno asociado con cada opción.

Ejemplos:

- Potenciales cambios reglamentarios legislativos o judiciales.
- Acciones y reacciones imprevisibles de los competidores.
- Competencia por imponer una norma industrial.

Nivel 3 : Una variedad de Futuros Posibles

Técnicas de Análisis Situacional

Técnicas tradicionales, más:

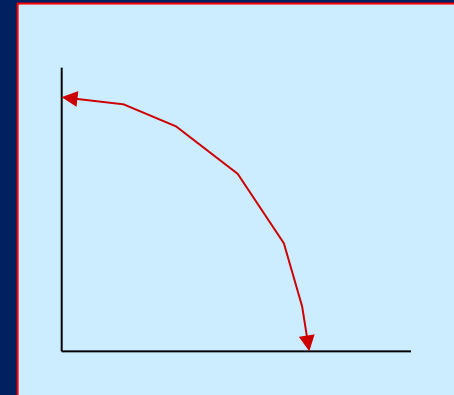
- Ejercicios de planeación de escenarios
- Teoría de Juegos
- Técnicas de investigación de mercados de demandas latentes
- Modelos de dinámica de sistemas
- Técnicas VOR basadas en modelos de valoración de financieras, como el Black-Scholes

Productos finales

- * Descripción completa de una serie representativa de escenarios:
 - Estructura, conducta y desempeño de la industria en cada escenario
 - Dinámica de cada escenario, incluyendo eventos o variables decisivas
 - Modelo de valuación para cada escenario
- * Estimación de ganancias de todas las estrategias posibles a lo largo de toda la gama de escenarios
- * Estimación de cómo cada estrategia afecta a la probabilidad de diferentes puntos en el rango de resultados

Modelo de toma de decisiones

- Análisis cualitativo de decisiones, a falta de las medidas cuantitativas de nivel 2 como valor esperado y equivalente de certidumbre



Nivel 3 : Una variedad de Futuros Posibles

La incertidumbre del nivel (3) se parece a la del nivel (2), en este caso no hay escenarios discretos.

Se presenta un abanico (gama) de resultados posibles en el futuro (los cuales pueden ser identificados) y hay que tomar decisiones estratégicas.

Los resultados serán apenas representativo de lo que podría ocurrir ya que bien podría ocurrir cualquier otra opción dentro de la variedad de resultados posibles.

Ejemplos:

Acción y preferencias del cliente frente a nuevas tecnologías, modelo de negocios y procesos.

¿Cuales deben ser las aplicaciones de la nanotecnologías?

¿Como deben evolucionar los valores éticos y sociales entre las aplicaciones de las tecnologías post-genómicas ?

* Demanda de nuevos productos o servicios

* Condiciones macroeconómicas inestables

* Temas socio-económicas de futuro como: el cambio climático, la disponibilidad de agua, la producción de alimentos, la planificación urbana, salud publica, etc., encierran un nivel (3) de incertidumbre.

Nivel 3 : Una variedad de Futuros Posibles

Los escenarios que describen los puntos extremos en el rango de posibles resultados suelen ser relativamente fáciles de desarrollar, pero los puntos intermedios que son los que dan más información para tomar decisiones estratégicas son más difíciles de identificar.

A nivel (2) los escenarios se definen por los externos de los árboles de decisión.

A nivel (3) los escenarios no son sino descripciones posibles del futuro, que encajan dentro del rango de resultados posibles.

Como no hay escenarios naturales claros, decidir a nivel (3) qué resultados posibles se deben desarrollar como si fuesen escenarios alternos es un “verdadero arte”, reglas para hacerlo:

- 1.- Se debe desarrollar un número limitado de escenarios (4 ó 5 como máximo)
- 2.- Evitar el desarrollo de escenarios redundantes. Cada escenario debe ofrecer una imagen bien clara de la estructura, conducta y desempeño de la industria.
- 3.- Desarrollar una serie de escenarios que colectivamente representan el rango posible de futuros resultados, y no necesariamente todo el rango posible.

Nivel 4 : Ambigüedad Verdadera

Técnicas de Análisis Situacional

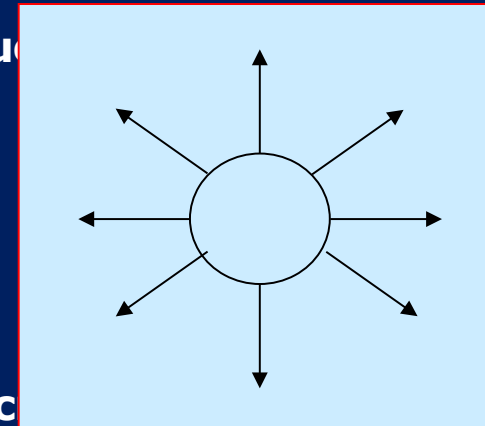
- Trabajar en retrospectiva, para llegar a lo que habría habido que creer para optar por una estrategia dada
 - Analogías y casos de referencia
 - Manejo de simuladores de vuelo

Productos finales

- Serie de afirmaciones de lo que habría que creer para apoyar cada estrategia
- Analogías y casos de referencia
- Indicadores clave del mercado

Modelo de toma de decisiones

- Acostumbrarse a lo que habría que creer



Nivel 4 : Ambigüedad Verdadera

Hay múltiples dimensiones de incertidumbre las cuales interactúan y crean un entorno que es virtualmente imposible de predecir.

El análisis ni siquiera permite identificar un rango de posibilidades ni tampoco escenarios dentro de ese rango.

El rango es ilimitado y ni siquiera es posible identificar todas las variables pertinentes que van a definir el futuro. Estas situaciones son raras y suelen ocurrir durante grandes discontinuidades tecnológicas, económicas o sociales de un mercado, cuando los mercados se están formando. La mayor parte

de las Incursiones militares están definidas en un nivel 4 de incertidumbre.

Ejemplos:

- Los resultados de grandes cambios tecnológicos, económicos y sociales.
- Evolución de los mercados que apenas empiezan a formarse.
- Lapso de tiempo demasiado grande para evaluar estrategias.

Bajo estas situaciones, las herramientas más apropiadas son estrictamente cualitativas y están basadas en la aplicación de analogías y metáforas.

Nivel 4 : Ambigüedad Verdadera

¿Cómo se pueden evaluar las opciones estratégicas frente a los resultados futuros, si esos resultados no se pueden definir?

La reacción usual es decir que no se puede, muchos se dan por vencidos abandonan el análisis sistemático y basan sus estrategias en el nuevo instinto ó, peor aún las dejan al azar.

La alternativa es ir hacia atrás desde una estrategia hipotética hasta lo que habría habido que creer sobre el futuro para apoyar esta estrategia. Por ejemplo, si no se puede delimitar un rango de estimaciones para la demanda potencial de un nuevo producto o servicio, por lo menos preguntase que rango de demanda se necesitaría para sostener una estrategia para el lanzamiento de este producto.