

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA AMBIENTES INESTABLES

El éxito de las empresas en ambientes inestables depende de la naturaleza de la incertidumbre que enfrentan: desde un futuro predecible hasta la total ambigüedad. Para encarar la incertidumbre es necesario imaginar diferentes escenarios, estudiar sus impactos sobre el negocio, formular estrategias para cada caso y desarrollar una organización flexible que pueda adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.

Daniel Velásquez

DE CADA DIEZ EMPRESAS creadas en Venezuela solo una continúa operando después de tres años y medio (GEM, 2011). Muchos emprendedores, catedráticos, cámaras empresariales y expertos en economía y negocios creen que la principal razón de los fracasos es la inestabilidad del entorno venezolano. Una clave para triunfar en un entorno inestable es utilizar herramientas gerenciales que se adapten a la situación del país, la industria en que se compete, la naturaleza de la competencia y las necesidades de los consumidores. Estas herramientas gerenciales permitirán desarrollar estrategias para el éxito que permitan navegar las turbulentas aguas del entorno venezolano.

Las herramientas de negocio para ambientes inestables que se presentan en este artículo resultan de la combinación de las teorías del profesor Hugh Courtney (vicedecano del departamento de Estrategia de la Universidad de Maryland), estudios de la empresa consultora McKinsey, análisis de empresas exitosas en Venezuela, lecciones aprendidas por el autor en asesorías en Venezuela y en la planificación estratégica global de una línea de negocios de la empresa Graphic Packaging International (www.graphicpkg.com).

En economías estables no funcionan los mismos modelos de negocios

La experiencia de Graphic Packaging International permite analizar el uso y la efectividad de herramientas de negocios, tanto en entornos estables como en entornos inestables. La compañía estaba en una etapa de crecimiento y expansión global que incluía comprar operaciones existentes, construir plantas y entrar en proyectos con otras empresas. Muchos modelos de negocios eran diferentes y había que resolver dilemas acerca del uso de herramientas gerenciales en diferentes entornos, desde economías «estables», como Estados Unidos y países europeos (Dinamarca, Suecia, España, Bélgica, Italia, Francia, Inglaterra y Alemania, entre otros), hasta economías «inestables» como la mexicana —cuando estaba saliendo de la crisis del peso— y las de países centroamericanos, árabes y asiáticos.

Daniel Velásquez, asesor integral de negocios y emprendimientos,
mentor de emprendimiento (IESA), profesor del CIAP-UCAB / dvelasquez@piconsultoresg.com /
[@piconsultoresg](https://twitter.com/piconsultoresg)

El aprendizaje más importante fue entender que en economías con una estabilidad «comparable» no funcionaban los mismos modelos de negocios, aun compitiendo en la misma industria y, muchas veces, en la misma línea de productos. Muchas variables determinaban la efectividad de las herramientas gerenciales. No había un modelo uniforme de negocios, como los de otras multinacionales (Procter & Gamble, Coca-Cola o Nestlé), debido al acelerado crecimiento internacional de la empresa. Si hubiera desechado algún modelo de negocios, por no lograr los resultados esperados en una situación determinada, Graphic Packaging no sería líder mundial en su ramo con una rentabilidad admirable para una empresa que compite en una industria con pocas oportunidades de diferenciación, como es la industria del cartón. La lección fue que debía adaptar los modelos de negocios a las situaciones particulares de cada mercado, entorno, producto y naturaleza de la competencia, utilizando un conjunto de modelos existentes o desarrollando modelos específicos, para lograr el éxito en cada situación.

Las herramientas de negocios varían según el grado de incertidumbre

Una clave para triunfar en el entorno inestable de Venezuela es identificar el grado de incertidumbre asociado con el negocio, para escoger las herramientas adecuadas a esa incertidumbre. Adicionalmente, las estrategias deben ser flexibles para adaptarse a los cambios impredecibles y sorpresivos del ambiente venezolano.

El enfoque tradicional de la planificación estratégica supone que es posible modelar el futuro de cualquier negocio y minimizar la incertidumbre para tomar decisiones estratégicas que garanticen el éxito de la compañía. En este proceso se subestima la incertidumbre del negocio. Cuando hay mucha incertidumbre, las herramientas tradicionales no permiten modelar

En economías con una estabilidad «comparable» no funcionan los mismos modelos de negocios, aun compitiendo en la misma industria y, muchas veces, con la misma línea de productos

el futuro, son de poca o ninguna ayuda. Tampoco permiten aprovechar las oportunidades ni enfrentar las amenazas en una situación determinada (Courtney, Kirkland y Viguere, 2000).

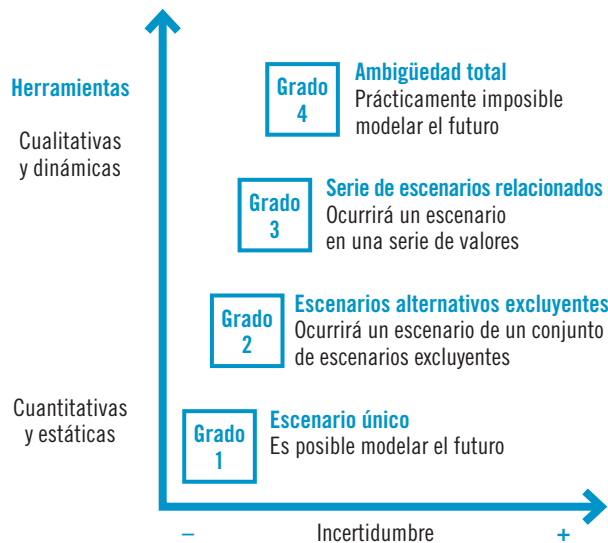
Esto es lo que ocurre en Venezuela. Las herramientas gerenciales que no están diseñadas para altos grados de incertidumbre fallan. Los gerentes o emprendedores se frustran, desechan herramientas gerenciales y terminan operando por instinto, crisis, ensayo y error. Debido a los fracasos en el uso de herramientas gerenciales, se tiene la convicción de que en Venezuela una empresa no se beneficia de un plan de negocios, porque modelar escenarios es muy difícil por la inestabilidad del entorno. Los gerentes y emprendedores caen en la trampa de la reactividad y no se preparan con planes de negocios flexibles, para enfrentar los cambios y la adversidad.

Cuatro grados de incertidumbre

Según los estudios de la consultora gerencial McKinsey se pueden distinguir cuatro categorías de incertidumbre en los negocios. En el primer grado de incertidumbre se puede modelar el escenario futuro. En el segundo hay un número limitado de escenarios alternativos excluyentes: uno de ellos va a ocurrir. En el tercero existe una serie de escenarios futuros relacionados: el escenario que ocurrirá estará en algún punto

de esa serie. En el cuarto grado coexisten tantas dimensiones de incertidumbre en interacción que es prácticamente imposible modelar el futuro: ambigüedad total (Courtney, 2001). En situaciones de poca incertidumbre, las herramientas tienden a ser cuantitativas y estáticas. A medida que aumenta la incertidumbre, las herramientas de negocio que se pueden utilizar tienden a ser más cualitativas y dinámicas.

Grados de incertidumbre y tipos de herramientas



Fuentes: Courtney (2001) y Courtney, Kirkland y Viguere (2000).

Grado uno de incertidumbre: un futuro predecible

En el primer grado de incertidumbre existe una visión clara del futuro y se pueden utilizar las herramientas gerenciales tradicionales para modelar el escenario del negocio: análisis FODA, cinco fuerzas de Porter, flujo de caja descontado, análisis de los costos de los competidores, análisis de la cadena de valor, etc. Con modelos de flujo de caja descontados es posible determinar el retorno sobre la inversión y escoger las mejores opciones de inversión (Courtney, Kirkland y Viguere, 2000).

Un ejemplo de un negocio que enfrenta el grado uno de incertidumbre en Venezuela es una franquicia establecida que haya identificado las variables claves que determinan las demandas de sus productos y pueda pronosticar con mucha precisión las ventas de sus franquiciados. Los costos de obtener y operar la franquicia son conocidos por el franquiciante. Por ello, una persona puede comprar o administrar una franquicia utilizando las herramientas de negocios adecuadas a este grado de incertidumbre. Por ejemplo, el sitio de internet de la franquicia Dr. Cartucho tiene un simulador de inversión que permite calcular las ganancias del tipo de franquicia que el emprendedor quiera adquirir (www.drcartucho.com/simulador.php).

Grado dos de incertidumbre: futuros excluyentes

En el segundo grado de incertidumbre es posible modelar varios escenarios alternativos. Los escenarios son excluyentes; es decir, si uno de ellos acontece los otros no pueden ocurrir. Los escenarios son claros pero inciertos. Mediante las herramientas tradicionales no es posible determinar el escenario que va a ocurrir. El futuro depende de factores que están fuera del control de la empresa. La compañía debe identificar

y monitorizar las variables que van a ser factores determinantes para la ocurrencia de uno u otro escenario. También debe evaluar si puede influir en la ocurrencia del escenario que más le convenga, y analizar cada escenario como si no existieran los otros para desarrollar estrategias y organizaciones flexibles que puedan adaptarse rápidamente al escenario que ocurra (Courtney, Kirkland y Viguere, 2000).

Un ejemplo de negocio que haya experimentado una situación con este grado de incertidumbre en Venezuela es la Organización Diego Cisneros, con la renovación de la conce-

Debido a los fracasos en el uso de herramientas gerenciales, se tiene la convicción de que en Venezuela una empresa no se beneficia de un plan de negocios, porque modelar escenarios para el futuro es muy difícil por la inestabilidad del entorno

sión de Venevisión por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel). Antes del 24 de mayo de 2012 (El Universal, 2012), la Organización Cisneros tenía que estar preparada con dos estrategias diferentes para operar en Venezuela, dependiendo de si el gobierno aprobaba o no la concesión. Una estrategia era independiente de la otra y los análisis con las herramientas de negocios se debían hacer por separado para cada escenario, como si no existiera el otro. Apenas se conociera el escenario se aplicaría la estrategia desarrollada.

Grado tres de incertidumbre: serie de escenarios relacionados

En el tercer grado de incertidumbre solo se puede modelar una serie de potenciales escenarios que se relacionan entre sí. Un número limitado de variables define la serie, pero el escenario futuro puede estar en cualquier punto del continuo y no hay herramientas que permitan determinar dónde. No hay escenarios definidos claramente y se pueden escoger y modelar muchos escenarios diferentes. Algunos o quizás todos los elementos de la estrategia cambiarán, según el escenario que ocurra. Ejemplos de compañías que enfrentan este grado de incertidumbre son nuevos emprendedores, compañías que entran en nuevos mercados y lanzamientos de nuevos productos. En estos casos no hay método de investigación de mercado que permita pronosticar la aceptación de los consumidores, la respuesta de los competidores o el comportamiento de los canales de distribución (Courtney, Kirkland y Viguere, 2000).

Para formular una estrategia en un entorno de esta naturaleza hay que definir varios puntos dentro del conjunto de escenarios posibles y aplicar herramientas para cada uno de manera independiente. Definir cuántos y cuáles escenarios modelar es un arte. Se recomienda no elaborar más de cuatro o cinco escenarios, que no sean redundantes y ofrezcan información importante para el negocio. Hay que identificar las variables clave que determinan cuál escenario puede ocurrir, tratar de influir sobre ellas para lograr el escenario más conveniente y tener planes de contingencia (Courtney, Kirkland y Viguere, 2000).

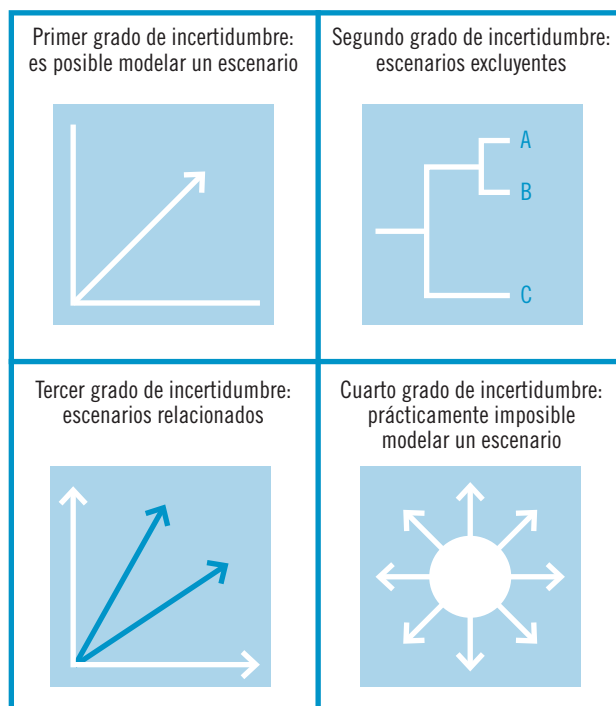
Un ejemplo de una empresa que enfrenta el tercer grado de incertidumbre es Gourmet Bakery. El emprendedor está evaluando la compra de nuevos equipos para desarrollar una nueva línea de productos. Las investigaciones de mercado no revelarán la aceptación del producto por los consumidores, los canales de distribución ni la respuesta competitiva. Los

análisis permiten predecir ventas entre 2.000 y 6.000 unidades por mes. Se han elaborado cuatro escenarios acerca de la aceptación de los clientes en segmentos objetivos, la aceptación de los canales de distribución, la respuesta competitiva y el número de productos. Adicionalmente, es necesario un análisis del punto de equilibrio, para establecer las ventas necesarias. Si en los diferentes escenarios las ventas superan el punto de equilibrio más el retorno esperado sobre la inversión, la probabilidad de éxito aumentará. Además, debe evaluarse la factibilidad de ocurrencia de escenarios desfavorables, para desarrollar estrategias y tácticas pensadas con cabeza fría que eviten la gerencia por crisis, si los resultados no son los esperados.

Grado cuatro de incertidumbre: ambigüedad total

En el cuarto grado de incertidumbre existen tantas variables y dimensiones de incertidumbre en interacción, que hacen prácticamente imposible modelar o predecir un escenario para un negocio. La empresa enfrenta una situación de verdadera ambigüedad, en la cual no es posible identificar las variables que determinarán el escenario que ocurrirá. Algunos escenarios son excluyentes y otros están relacionados (Courtney, Kirkland y Viguere, 2000). Es muy difícil determinar la estrategia: el emprendedor puede tener objetivos claros pero el camino para llegar a ellos es confuso.

Incertidumbre y escenarios



Fuente: Courtney (2008).

Las herramientas gerenciales que predominan en estos ambientes son cualitativas y dinámicas. La mayoría falla y muchos gerentes concluyen que las herramientas no funcionan y las desechan sin analizarlas. Este paradigma es un factor determinante del fracaso, la baja rentabilidad y la falta de competitividad de muchas empresas en Venezuela. Paradójicamente, este entorno ofrece mayores probabilidades de éxito que los definidos por los tres primeros grados de incertidumbre, para las empresas administradas profesionalmente

(Courtney, 2001). En las economías estables, las tendencias no cambian, la información es casi perfecta, la competencia es difícil y los consumidores son muy exigentes. En el grado de total ambigüedad, la falta de información, los cambios, la confusión y la inestabilidad abren grandes oportunidades

En situaciones de poca incertidumbre, las herramientas tienden a ser cuantitativas y estáticas. A medida que aumenta la incertidumbre, las herramientas de negocio que se pueden utilizar tienden a ser más cualitativas y dinámicas

(Vainrub, 2006). Generalmente, este grado de incertidumbre es pasajero y cambia a un grado tres o dos rápidamente, aunque ese no ha sido el caso en Venezuela.

El entorno venezolano es un ambiente de total ambigüedad que requiere cambiar el paradigma según el cual no pueden aplicarse las herramientas gerenciales. Hay que utilizar las herramientas adecuadas. Las empresas deben elaborar planes de negocios dinámicos y flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y desarrollar las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Esas competencias son:

- Imaginación para modelar los escenarios posibles y desarrollar las estrategias y tácticas para cada caso.
- Flexibilidad organizacional.
- Formación de equipos interdepartamentales y con sistemas para monitorizar constantemente el entorno e identificar oportunamente las nuevas realidades.
- Desarrollo de sistemas para tomar decisiones compartidas y oportunas.
- Incorporación de asesores externos para superar la miopía, los análisis distorsionados y los conflictos de intereses.
- Implantación de sistemas financieros para evaluar las posibles acciones.

La recomendación para enfrentar un ambiente de total ambigüedad es, en resumen, imaginar diferentes escenarios, estudiar sus impactos sobre el negocio y desarrollar estrategias y tácticas pensadas con cabeza fría para cada caso. Además, es necesario desarrollar una organización flexible que pueda adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.

Un ejemplo de una empresa que está enfrentado este grado de incertidumbre en Venezuela es Bozin Skelaki Architects, cuya casa matriz está en Rumania. La empresa creó una filial de diseño y construcción de casas prefabricadas hace un año en Venezuela y está negociando un proyecto importante, con una nueva tecnología que permite construir una casa en 21 días. En este momento, el ejército venezolano contrató a la empresa para realizar las primeras pruebas de construcción de cien casas y la empresa está trasladando a Venezuela la maquinaria, los materiales y los técnicos necesarios para construir esas casas.


Es imposible de predecir la demanda y las ganancias para esta compañía en Venezuela. Hay muchas variables que escapan del círculo de influencia de Bozin Skelaki Architects y está enfrentando una situación de ambigüedad total. La empresa tiene capacidad para construir el ochenta por ciento de las casas que espera construir el gobierno venezolano este año. Adicionalmente, puede utilizar su tecnología para cons-

truir casas para el sector privado o el ejército. Si se dedica al proyecto en Venezuela deberá realizar fuertes inversiones en el país y tendrá que abandonar proyectos en otros países. El proyecto en Venezuela es uno de los más rentables que tiene.

En estos momentos la aprobación del proyecto depende de muchas variables fuera del control de Bozin Skelaki Architects. Primero, no hay acuerdo de cooperación entre los gobiernos venezolano y rumano. El acuerdo se está negociando entre las embajadas de ambos países, pero no se sabe a ciencia cierta cuál será el resultado de las negociaciones. Sin ese acuerdo no habrá contrato con el gobierno, pero esto no elimina la posibilidad de fabricar casas para el sector privado o el ejército. En caso de que el acuerdo sea aprobado, la empresa tendría que competir con otras empresas de países como Rusia o China, por el contrato con el gobierno. Estos países ya tienen acuerdos con el gobierno venezolano, pero la tecnología de Bozin Skelaki Architects es superior. No se conoce la cantidad de casas que el gobierno puede otorgar en el contrato. Tampoco se conoce la aceptación de estas casas en el sector privado o el ejército. Con esta incertidumbre es prácticamente imposible modelar un escenario futuro y Bozin Skelaki Architects está enfrentando a un ambiente de ambigüedad total.

El arte de identificar la herramienta adecuada a la incertidumbre

Las herramientas gerenciales que aumentarán las probabilidades de éxito de una empresa están asociadas con el grado de incertidumbre del entorno. Según los estudios de la consultora gerencial McKinsey se pueden distinguir cuatro categorías de incertidumbre en los negocios: (1) se puede modelar el escenario futuro, (2) hay un número limitado de escenarios alternativos excluyentes, (3) existe una serie de escenarios relacionados y (4) es prácticamente imposible modelar el futuro (Courtney, 2001).

Muchos gerentes en Venezuela no identifican el grado de incertidumbre que enfrenta su negocio y, por ello, no utilizan las herramientas gerenciales adecuadas. Esto ocasiona que pierdan la confianza y terminen desechando todas las herramientas gerenciales y manejando su negocio por instinto y ensayo y error. Esta es una de las causas de la baja rentabilidad y el fracaso de muchas empresas. Identificar el grado de incertidumbre es más un arte que una ciencia, porque depende del emprendedor, el punto donde está el producto o servicio en su ciclo de vida, la industria, el país, la naturaleza de la competencia y las exigencias de los consumidores. Utilizar las herramientas de negocios adecuadas al grado de incertidumbre es uno de los factores determinantes del éxito de las empresas. 

REFERENCIAS

- Courtney, H. (2008): «A fresh look at strategy under uncertainty: an interview». McKinsey Quarterly. Diciembre.
- Courtney, H. (2001): «Making the most of uncertainty». McKinsey Quarterly. Noviembre.
- Courtney, H. G., J. Kirkland y S. P. Vigiuri (2000): «Strategy under uncertainty». McKinsey Quarterly. Junio.
- El Universal (2012): «Conatel renovó la concesión de Venevisión por cinco años». 24 de mayo.
- GEM (2011): Global Entrepreneurship Monitor: Informe ejecutivo, Venezuela 2009-2010. Caracas: Centro de Emprendedores del IESA.
- Porter, M. E. (1996): «What is strategy». Harvard Business Review. Noviembre-diciembre.
- Vainrub, R. (2006): Convertir sueños en realidades: una guía para emprendedores. Caracas: Ediciones IESA.