

## **El entorno incierto se domina con estrategias \***

Por: Fabrizio Noboa S., PhD

Catedrático del ICHE

Escuela Superior Politécnica del Litoral

[fanoboa@espol.edu.ec](mailto:fanoboa@espol.edu.ec)

En mercados tan impredecibles como los ecuatorianos, la incertidumbre es uno de los factores más comunes que añaden complejidad al quehacer empresarial. Bajo estas condiciones, ¿merece la pena diseñar una estrategia? Muchos empresarios consideran que es mejor no hacer nada cuando no se sabe hacia dónde evolucionará el mercado. Sin embargo, existe evidencia de que las empresas que buscan mecanismos para resolver la incertidumbre en beneficio propio, son las que consiguen alcanzar posiciones competitivas de liderazgo. Es decir, quien diseña estrategia en entornos inciertos, tiene mayores probabilidades de éxito que quien no lo hace.

¿Cómo se diseña una estrategia en entornos inciertos? En general, es recomendable comenzar clasificando la incertidumbre. En la práctica, la mayor parte de directivos hace una clasificación dual, en la que, o hay cero incertidumbre, y por tanto, todo es predecible, o existe incertidumbre infinita, y, por tanto, nada es predecible. En realidad, el nivel de incertidumbre más común es el intermedio, y a continuación se ofrecen criterios útiles para estos entornos.

La primera sugerencia para hacer estrategia en entornos inciertos es reducir el nivel de incertidumbre. ¿Evidente, verdad? Sin embargo, empresarios que otorgan al entorno un grado de incertidumbre infinita (o muy alta), suelen ser reacios a acciones que puedan reducir el número de incógnitas. Esta apreciación minusvalora los estudios de mercado, las investigaciones sobre el comportamiento del consumidor, los análisis de inversión detallados, y otras herramientas cuyo propósito es conocer mejor nuestro entorno. Empresarios de esta visión suelen confiar más en su intuición que en un análisis cuantitativo y cualitativo. Sin despreciar esta capacidad, es evidente que la intuición no basta para tomar acciones estratégicas satisfactorias.

Una segunda sugerencia consiste en identificar las fuentes de la incertidumbre. Las más frecuentes suelen ser tres: 1) el cambio tecnológico; 2) la acción de los competidores; y, 3) la regulación gubernamental.

El cambio tecnológico es una constante en el desarrollo industrial y empresarial de los países, y tan antiguo como el mismo deseo humano por vivir mejor. La imprenta, el teléfono, los aviones, son ejemplos de adelantos tecnológicos que transformaron la sociedad y la estructura de las industrias existentes. El más reciente adelanto tecnológico que nos ha deslumbrado ha sido el uso de internet en los negocios, abriendo miles de interrogantes sobre el futuro de las empresas, muchas de las cuales aún no presentan conclusiones definitivas.

---

\* Artículo publicado en la Revista Industrias. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, "El entorno incierto se domina con estrategias", Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XII, No.7, Julio 2006, Guayaquil-Ecuador.

En general, todo cambio tecnológico tiene tres características comunes: genera nuevas industrias, reconfigura la cadena de valor, y promueve la innovación en los modelos de negocio existentes. Tras el internet, por ejemplo, surgieron algunas industrias nuevas (como la de los portales de internet o la de subastas inversas), se reconfiguraron cadenas de valor de ciertas industrias (como las agencias de viaje, donde ahora los agentes están mejor conectados), y aparecieron novedosos modelos de negocio (como la venta de publicidad personalizada). Por tanto, si bien es imposible predecir la evolución exacta de las industrias derivada de un adelanto tecnológico, tener en mente sus aspectos comunes reduce el número de escenarios estratégicos futuros: según la posición que ocupe nuestra empresa en la industria podremos orientar nuestros esfuerzos hacia aprovechar la generación de nuevas industrias, tomar ventaja de la reconfiguración de valor, o generar modelos de negocio innovadores.

Las acciones de los competidores son otra fuente de incertidumbre. Una forma de reducir este nivel de desconocimiento es mediante la elaboración de “perfiles del competidor”. Basta responderse preguntas cómo ¿qué ha hecho este competidor tradicionalmente?, ¿por qué ha reaccionado así?, ¿cuáles son sus recursos y capacidades para competir en el mercado?, y otras semejantes para tener una aproximación bastante aceptable de su comportamiento futuro. Intentar predecir las acciones de la competencia puede ayudar a reducir los escenarios estratégicos futuros y a lidiar mejor con la incertidumbre.

Finalmente tenemos la regulación gubernamental como fuente de incertidumbre: ¿bajo qué condiciones se firmará finalmente el TLC y cómo afectará eso a mi industria?, ¿cómo terminará el proceso de apertura a la inversión privada en los servicios públicos, iniciado por el gobierno hace varios años? En nuestro país, la actual competencia en la telefonía pública, en la distribución de combustible al detalle y en los vuelos nacionales, es fruto de un cambio en la regulación estatal. Por los continuos vaivenes políticos de nuestra democracia, quizás la regulación gubernamental sea la más difícil fuente de incertidumbre por reducir (pero no imposible).

¿Podemos hacer algo más que intentar reducir la incertidumbre? ¿Cómo enfrentar lo que podemos llamar la “incertidumbre residual”? La peor estrategia es no hacer nada, y conformarse con decir “todo cambia tan rápido que es mejor no comprometerse con nada e intentar orientar la empresa según las circunstancias”. Empresas que siguen esta “estrategia” terminan imitando al rival, y cometiendo errores competitivos importantes.

Lo que suelen hacer las buenas empresas se agrupa en tres tipos de estrategia: 1) hacer grandes inversiones para dar forma a la industria, lo que implica ser el líder de la industria del futuro (pensemos en Apple y su inversión en el iPod); 2) ganar en rapidez y flexibilidad para reconocer las oportunidades futuras, lo que exige tener un diseño organizativo ágil enfocado en la evolución de la industria (Yahoo y su organización plana); y, 3) invertir cantidades suficientes para “estar en el juego” pero evitando compromisos prematuros (como hizo Hewlett-Packard en su inversión en impresoras fotográficas para uso del hogar). Dada la disponibilidad de recursos en el país, las dos

últimas opciones son interesantes sugerencias para que los empresarios ecuatorianos “lidien” con la incertidumbre residual.

La incertidumbre surge por nuestra incapacidad de predecir el futuro; sin embargo, la peor estrategia es no enfrentarla y seguir los dictados de la moda, imitar las acciones de nuestros rivales o caminar sin un rumbo estratégico definido. Las empresas pioneras resuelven esa incertidumbre a su favor, utilizándola para alcanzar una mejor posición competitiva; si bien no podemos hacer predicciones perfectas sobre la evolución de la industria, podemos intuir hacia dónde y cómo dirigir nuestros esfuerzos estratégicos. Sin duda alguna, desarrollar esta habilidad hará que más de una empresa ecuatoriana eleve sus niveles de rentabilidad.