

Esquema de Fase 3: Planeamiento Estratégico Dinámico

- **La Opción**
 - Opción Preferida depende de la Satisfacción del Analista, o Consumidores
 - No un absoluto técnico
- **El Plan Estratégico Dinámico**
 - Compra Seguro -- fundado en flexibilidad
 - Se compromete sólo a Decisiones inmediatas en el Primer Periodo
 - Balancea nivel de seguro con Percepciones de Riesgo
 - Mantiene entendimiento de la Necesidad de Flexibilidad
- **Ejemplos -- Ver Casos de Estudio**

La Opción

- **Cualquier Opción es un PORTAFOLIO DE RIESGOS**
 - Nada puede ser garantizado
- **Opciones difieren en dos maneras importantes**
 - Los Retornos “Promedio” (Más probable, “Median”, Esperado)
 - Su Desempeño sobre un Rango de Escenarios
- **En General, ellas ya sea**
 - Tienen un buen desempeño en varios escenarios (“fallan airosamente” porque pierden desempeño gradualmente)
 - Dan buenos retornos sólo en circunstancias especiales, de otra manera, no lo hacen
- **Una Opción es sólo para el Primer Periodo**
 - Nuevas Opciones disponibles más tarde

La Mejor Opción

- **Permite un buen desempeño en un rango de escenarios**
- **Alcanzan el mejor desempeño**
 - Basandose en Flexibilidad, para ajustar el plan a la situación en periodos posteriores -- esto cuesta dinero
 - Sacrificando Desempeño Máximo en algunas circunstancias
- **“Compra Seguro” bajo la forma de flexibilidad, la capacidad de ajustarse rapidamente y fácilmente a situaciones futuras**

La Opción Preferida

- **Una de las mejores opciones, aquellas que introducen flexibilidad**
- **Depende de las Percepciones de Riesgo y Desempeño**
 - ¿Qué son niveles aceptables para la empresa?
- **Puede no ser la misma para empresas diferentes, o en tiempos diferentes**

Plan Estratégico Dinámico (1)

- **Compra "SEGURO"**
 - Contra riesgos
 - Basandose en Flexibilidad
- **Manejo de Riesgo**
 - Muy similar a manejo de riesgos para portafolios
 - Mejores estrategias incorporan "hedge" de riesgos

Plan Estratégico Dinámico (2)

- **SE COMPROMETE SOLO A DECISIONES DEL PRIMER PERIODO**
 - Decisiones del Segundo periodo y periodos posteriores son diferidas
 - Decisiones de periodos posteriores dependerán de condiciones de mercado en ese entonces
- **Ver Casos de Estudio**

Plan Estratégico Dinámico (3)

- **BALANCEA EL NIVEL DE SEGURO CON LAS PERCEPCIONES SOBRE RIESGO Y DESEMPEÑO**
 - Monto de Seguro (Flexibilidad) no es fijo
 - Nivel de Seguro es una Opción
 - Opción debe ser apropiada para la empresa
 - Nivel de Seguro depende, entonces, de la situación de la empresa, su percepción sobre riesgo y performance
- **Ver Casos de Estudio**

Plan Estratégico Dinámico (4)

- **MANTIENE CUIDADOSAMENTE ENTENDIMIENTO DE LA NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD**
 - Muchas veces directores y empleados de la empresa se concentran en un plan a través de compromisos personales -- dificultan la posibilidad de hacer ajustes cuando son deseables
 - Abilidad de la organización de ajustar los planes de acuerdo a condiciones de mercado debe ser mantenida

Esquema de Ejemplos

- **Ejemplo de un Planeamiento sin Exito**
 - Vehículos Eléctricos para Los Angeles
- **Ejemplos de Estrategias Dinámicas Exitosas**
 - Componentes Automotrices de Cerámica
 - Desarrollo de Aeropuerto en Australia
- **Ejemplos de Mejora a través de DSP**
 - Tamaño de Plantas Eléctricas en Sud Africa
 - Selección de Tecnología para Tratamiento de Aguas
- **Ejemplo de Estrategias Dinámicas en Progreso**
 - Combatir Competencia con Estrategias de Contratos
 - Enfrentar Nuevas Leyes-- Petróleos de Venezuela, SA