



# La Incertidumbre en las Inversiones

*Dr. Francisco Sánchez Guzmán*

Incertidumbre es la sensación de que un propósito puede estar fuera de lugar, con respecto a un conjunto de condiciones aceptables. Induce a la toma de una decisión.

Puede surgir indecisión porque el propósito sea: Dudoso; incierto; inestable.

La incertidumbre es un estado positivo y no significa falta, ausencia o privación de algo. No se debe tomar en sentido negativo, como cuando existen dudas en un estado subjetivo. Nace de una situación objetiva incierta.

Puede considerarse como una situación imprecisa que estimula a la reflexión y rehusa a adherirse al pensamiento de una persona para convertirse en un todo inteligible.

Ante la incertidumbre el movimiento reflexivo se inicia cuando se necesita encajar algo en el sistema existente y se resiste a la inclusión, entonces se despierta la tensión y proviene ese movimiento.

El papel del profesional adiestrado, se aprecia con mayor claridad cuando actúa como iniciador del proceso para la toma de decisiones.

Debe establecer una distinción entre las decisiones programadas, las adaptables y las innovadoras, porque la reacción de cada una obliga involucrarse más y más en el proceso decisorio.

Actitudes que pueden tomarse ante la incertidumbre:

1. Hacer caso omiso de la situación incierta, considerando que el resultado es inferior a lo tolerable.

2. Reconocer que la situación incierta pueda manejarse mediante el proceso de decisiones pragmáticas, estableciendo una etapa de clasificación y definición, considerando que las situaciones, inciertas no son lo mismo que las problemáticas.

El análisis debe empezarse con el conocimiento de la situación problemática.

El manejo del problema específico requiere:

1. Análisis del problema que induce a la investigación.
2. Observación inductiva de los hechos relevantes a que conduce el problema.
3. Formulación de las hipótesis procedentes.

Recordemos que el primer paso para resolver un problema consiste en identificarlo y que el éxito en la solución está sujeto a la claridad con que se plantea.

Al plantear la solución de un problema es muy importante distinguir lo que son sólo los síntomas de lo que es la etiología misma o de lo que es una desviación en los resultados de un plan.

El peligro no está en una definición equivocada del problema, sino en una definición incompleta.

Condiciones limítrofes para las decisiones:

1. Restricciones existentes o potenciales a las decisiones.
2. Objetivos que debe lograr la decisión.
3. Metas mínimas por conquistar.
4. Medidas de eficiencia para cada objetivo.
5. Indices para valorar los cursos de acción.

6. Definición del estándar aplicable a las soluciones.

En las decisiones cuantitativas ayuda la investigación de operaciones y el método estadístico.

Las decisiones deben satisfacer las condiciones limítrofes.

## MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE.

**Análisis de Sensibilidad.-** Medir las posibles repercusiones sobre las alternativas que se analizan, provenientes de las variaciones de elementos inciertos. Establecimiento de parámetros.

Uso de varios valores, optimistas, probables y pesimistas. Investigar el grado de sensibilidad de sus resultados: graduación relativa de opciones selectivas, ante las variaciones en los parámetros inciertos.

**Análisis de Contingencias.-** Para examinar los efectos de las opciones cuando se postula un cambio en los dictámenes para evaluar alternativas. Cursos de acción, lugares de establecimiento, etc.

**Análisis a Fortiori.-** Para preparar terreno en favor de una opción y determinar cómo se compara con otras. Puede efectuarse mediante una serie de pruebas apoyando cada alternativa en función de las incertidumbres principales.

**Riesgos y Utilidades.-** Significa la ponderación de costos y beneficios, mediante la formulación de matrices. Lo significativo no son tanto los valores en sí, sino el cociente de ambos conceptos.

En la elección de la mejor solución, se pueden presentar tres posibles situaciones:

1. Las expectativas coinciden con la solución propuesta.
2. Las expectativas son ambivalentes a la solución propuesta.
3. Las expectativas se oponen a la solución propuesta. En 2 y 3, se busca un medio de apoyar la proposición.

## Conversión de Decisiones a Actuación.

1. Quién tiene que enterarse de la decisión.

2. Qué actos hay que ejecutar.
3. A quién corresponde hacerlo.
4. Cómo capacitar a quienes tengan que realizarlo.

Es necesario asignar claramente la responsabilidad, fijar patrones de medición, estándares de rendimiento e incentivos adecuados.

## Retroinformación.

1. Después de tomar las decisiones, al iniciar la ejecución.
2. Cuando se originen demandas internas para rectificar.

## Controles:

1. Precisar lo que constituya cambio en los factores.
2. Implantar procedimientos para descubrir cambios significativos cuando se presenten. Previsión.
3. Límites de tolerancia para las modificaciones.

## Zonas de incertidumbre en las Inversiones Permanentes.

Las inversiones, en forma sintética pueden clasificarse en:

Convenientes. Necesarias. Estratégicas. Obligatorias.

La administración de las inversiones permanentes está supeditada a una serie de contingencias, cuyo grado de incidencia es mayor a medida que se prolonga el transcurso del tiempo.

Las erogaciones a que den motivo los renglones que forman el activo fijo, no solamente se refieren al costo de adquisición, sino también a los gastos del mantenimiento programado, a las reparaciones por desperfectos sufridos durante su vida de servicio, así como a las adiciones y mejoras a que obliga el avance de la tecnología.

Los aspectos que deben preverse con respecto a este tipo de inversiones, son los siguientes:

**Forma de recuperación.-** Depende de que el apro-

vechamiento pueda ser total o parcial; muy diversas circunstancias influyen en que un equipo, por ejemplo, pueda trabajar en forma instantánea a toda su capacidad o que ésta se vaya aprovechando en forma escalonada.

**Epoca de iniciación del rendimiento.**- En el párrafo anterior se cita el caso de la maquinaria, pero pueden citarse otros ejemplos.

La inversión en la producción de una película cinematográfica, se acumula en un tiempo relativamente corto, pero la explotación se realiza en períodos casi indefinidos.

La inversión en ciertos productos agrícolas, como la caña de azúcar, obliga a una espera de 14 a 16 meses, pero la recuperación literalmente resulta instantánea.

La inversión en la construcción de un edificio propio puede medirse en fracciones de años, pero la explotación dura muchos.

**Tipos de Inversión.**- Aquí se pueden citar:

- a) Para reposición de equipo obsoleto.
- b) Para expansión de la planta.
- c) Por modernización a que obligue la tecnología.
- d) Inversiones estratégicas, o sea aquellas que se hacen previendo futura expansión del mercado, como el caso de una tienda de autoservicio en una zona residencial que apenas empieza a poblarse.

**Motivos de la Inversión.**- Pueden ser:

- a) Para aumentar el volumen de producción.
- b) Para reducir el costo de producción, o sea buscar mayor automatización y menor empleo de mano de obra.
- c) Para mejorar la calidad del producto.
- d) Por exigencias externas. Cuando las autoridades obligan a instalar equipo para recirculación del agua o equipo para evitar o reducir la contaminación del ambiente.

---

Francisco Sánchez Guzmán es egresado de la licenciatura en Contaduría Pública de la E.S.C.A. Realizó estudios de postgrado en la misma Institución donde obtuvo grado de Maestro y de Doctor en Ciencias Administrativas. Ha desarrollado funciones en puestos ejecutivos y consultoría, en empresas del Sector Privado, ha dirigido cursos, ejercido docencia en niveles de licenciatura y de postgrado, de finanzas y alta gerencia en países del Centro y Sudamérica, ha dictado conferencias en diversas Universidades Nacionales y colabora en la Sección de Graduados como Jefe del Departamento de Doctorado.

---

