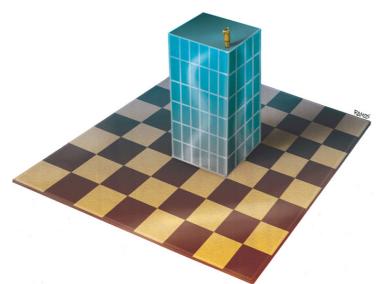


Clase: Tecnología y realidad

Mirando las tendencias tecnológicas que se anticipan



Uno de los elementos más relevantes para diseñar el modelo de negocios que se quiere construir es entender las tendencias del entorno competitivo, de la nueva economía y de la tecnología. Se trata de ver no sólo cómo afectan mi negocio actual, sino las oportunidades que están disponibles o que se abrirán más adelante.

El monitoreo del futuro es una práctica indispensable. No se trata de saber "predecir" el futuro, sino de **saber** establecer una relación con éste, de manera de lograr capacidad adaptativa. Se trata de establecer una

especie de "conversación con el futuro". Esto es aún más relevante cuando los cambios tecnológicos tienden a ser disruptivos ("killer apps" o aplicaciones tecnológicas disruptivas). Se debe tener dentro de la organización un procedimiento o proceso sistemático para este monitoreo y su adecuada difusión dentro de la organización.

Esta "conversación" abierta con el futuro es clave y se logra entendiendo que se trata de varios futuros posibles, deseables, probables. Lo común es establecer esta "conversación" a través del manejo sistemático de escenarios. Se trata de saber pensar la manera de lograr de forma sistemática una organización adaptativa, capaz de enfrentar los distintos tipos de futuro que pueden ocurrir.

Modelo conceptual básico

Es importante reconocer un marco teórico que orienta el proceso de relacionarse con el futuro, que es una práctica indispensable de cualquier proceso moderno de planificación exitoso.

Desde un punto de vista conceptual, podemos establecer que el futuro, es el resultado de tres grandes fuerzas, a saber: $\mathbf{H} = a\mathbf{T} + b\mathbf{E} + c\mathbf{P}$, donde \mathbf{T} son las tendencias, \mathbf{E} los eventos, y \mathbf{P} los propósitos y voluntades de las personas, organizaciones, y sociedades. Éstas tienen distinto peso relativo (representadas por a,b,c) dependiendo del plazo de referencia. Las tendencias tienden a prevalecer en el corto plazo porque generan inercias, mientras que los propósitos (propiamente humanos) son claves en el largo plazo.

Al establecer este modelo conceptual básico, se engendra un mapa de "tiempos o plazos revelantes" desde el punto de vista de la planificación estratégica de negocios.

Establecidos estos grandes componentes, podemos entender mejor algunos procesos críticos de la estrategia competitiva, y de cómo establecer "relaciones" o "conversaciones" más eficientes con el futuro.



ETAN: Estrategia, Tecnología, Adaptabilidad y Negocios



Lo más evidente es que la reducción de tiempos a los tradicionales "corto", "mediano", y "largo" plazo es una simplificación inapropiada, porque los "espacios" temporales relevantes no se establecen de esa manera.

Lo segundo, es que no son los plazos los que establecen las condiciones de las decisiones, sino que al contrario, son las condiciones en que se administran las decisiones las que definen los plazos relevantes.

En ese sentido, el modelo permite entender, que la fuerza de la tendencia define el plazo más corto de decisiones. Esas tendencias no son homogéneas para la sociedad, incluso dentro de una misma organización.

El mediano plazo, en tanto, desde un punto de vista decisional, es aquel en que se manifiesta con mayor fuerza el efecto o relevancia de los eventos.

Los eventos no son en sí predecibles y son las fuerzas que afectan las tendencias en diversas direcciones: las apuran o detienen, o las desvían. Por ello, las tendencias pierden su capacidad predictiva en el tiempo y sólo son apropiadas en los plazos muy cortos. Los eventos son hechos observables, específicos. Un modelo de conversación con el futuro debe al menos incorporar estas dos variables (tendencias y eventos), y lo hará justamente para acoplar sus propios propósitos estratégicos.

Para el estudio de las tendencias existe mucha metodología matemática y estadística. Para los eventos, la batería de herramientas es más limitada e incorpora muchos elementos cualitativos, lo que si bien la enriquece, la hace más difícil de llevar a modelos decisionales "racionales".

Avanzando hacia el futuro desde el presente, hay un punto en que simplemente no es posible "cabalgar"; las tendencias y los eventos posibles son demasiados. Es decir, ya no se "ve" el futuro o es demasiado borroso. Aparece entonces, un plazo en que no se pueden encontrar referencias de apoyo relevantes para el presente y que por lo tanto es, por así decirlo, de puro diseño.

Como no podemos ya mirar hacia adelante parados en el presente, la única manera que tenemos de seguir es "saltar" hacia al futuro y mirar directamente desde allá hacia el presente. Ésos son el diseño de escenarios; es el largo plazo dominado por los propósitos que se manifiestan a través de esos escenarios posibles.

Desde esos escenarios empezamos a observar los procesos de llegada a ellos, y entonces aparece un nuevo tipo de inercia derivado de la voluntad manifestada en las decisiones de llegada.

Es imposible pre-decisionar el futuro. Por ello fracasan las planificaciones tradicionales y por eso estamos en tiempos de los modelos de organizaciones adaptativas.

Dado ese marco conceptual, es interesante observar lo que se percibe del futuro en estos tiempos.

