

# Un futuro para la estrategia

Macelo Manucci

La primera década del siglo aparece como una secuencia vertiginosa que genera profundos cambios en los procesos económicos y sociales. Las transformaciones globales y regionales están marcando una transición turbulenta desde un contexto económico previsible a un entorno inédito y desafiante marcado por la inestabilidad de los sucesos emergentes. En esta secuencia histórica se pueden identificar tres factores que definen su nivel de complejidad: la multiplicidad de actores y variables que intervienen en desarrollo de los procesos económicos producto de la consolidación de una estructura global del mercado; la velocidad en la interacción de esos actores y variables sustentada por el desarrollo de la tecnología; y las situaciones nuevas y desconocidas para las previsiones corporativas que se multiplican exponencialmente producto del aumento de la diversidad e interacción.

Las características de este momento despliegan un paisaje inédito imposible de controlar que impacta profundamente en el liderazgo corporativo acostumbrado a diseñar estrategias bajo una dinámica previsible. Las herramientas convencionales de planificación y gestión basadas en contextos estables hoy no alcanzan, y en muchos casos no funcionan. Paradójicamente, mientras todas la metodologías corporativas están destinadas a hacer más eficiente lo conocido, los factores de desarrollo competitivo aparecen cuando las organizaciones pueden avanzar sobre lo desconocido del contexto actual, porque aquí están concentradas tanto las oportunidades de crecimiento como las amenazas a la actividad. La base de un desarrollo estratégico está en la gestión de las posibilidades que aparecen en esta nueva dinámica, donde la complejidad, la incertidumbre, las disrupciones y la velocidad son los patrones de una nueva dimensión en los procesos de negocios.

Esta secuencia histórica lleva a replantear muchos procesos estratégicos que se diluyen en la incertidumbre actual. ¿Cómo diseñar una oferta competitiva y mantener el valor de los productos?; ¿cómo gestionar procesos internos dinámicos, identificar e integrar nuevas competencias?; ¿cómo articular vínculos estratégicos con diferentes stakeholders en medio de la desconfianza y el desconcierto del presente? Las claves de acceso para un desarrollo competitivo en contextos inestables se pueden focalizar en tres factores estratégicos:

- a) Ampliar la capacidad de lectura del contexto incorporando de nuevas variables de análisis y puntos de vista con mayor interacción multidimensional.
- b) Diseñar valor en las intervenciones para transformar una modalidad mecanicista basada en la fuerza y el control por la gestión de de decisiones.
- c) Transformar los planes estratégicos basados en proyecciones en el tiempo en procesos dinámicos basados en la integración la complejidad del contexto.

Para ello, hay que cambiar una concepción clásica de los procesos corporativos. Las organizaciones no son espacios físicos, son una trama simbólica que define el presente y organiza el futuro. Esta dinámica se define en diversas capacidades para:

- Identificar los límites del contexto para el desarrollo de la organización.
- Identificar los sucesos emergentes que desafían los principios corporativos.
- Integrar nuevas variables para renovar los modelos corporativos.
- Generar imágenes de desarrollo más allá de pronósticos convencionales.

En este marco, la estrategia es un proceso que permite articular la vigencia de la realidad corporativa en el devenir de los acontecimientos. La incertidumbre y el desconcierto, como estados posibles frente a lo desconocido, están directamente relacionados con el desenvolvimiento de un proyecto en el tiempo. El tiempo es generador de historia, no es aséptico. Esto significa que la organización no vive en un tiempo lineal que se proyecta desde el pasado hacia el futuro como una línea recta absoluta. Por el contrario, el tiempo genera complejidad, nuevos acontecimientos permanentemente. En la medida que la organización participa con sus acciones en determinado contexto genera sucesos emergentes que ponen a prueba la dinámica de la realidad corporativa para enfrentar lo desconocido.

El presente corporativo es un espacio construido que convive con lo desconocido. Más allá del mapa que la organización tiene de la realidad, existen tantas posibilidades de desarrollo como amenazas que se deben explorar e integrar para alcanzar una dinámica competitiva. No se puede avanzar en el territorio desconocido siguiendo la lógica de lo conocido. Esto conlleva la necesidad de definir un punto de trascendencia más allá del presente, establecer un rumbo que posibilite trascender lo conocido para diseñar alternativas de desarrollo. Ese espacio de trascendencia es el futuro; es lo que la organización construye como destino colectivo. Las organizaciones suelen manejar el

futuro como una fecha en el calendario. Pero lo que el calendario trae como secuencia es el devenir, la sucesión de acontecimientos. Esta dinámica abierta de sucesos emergentes no garantiza ningún futuro. El futuro es algo distinto; es una construcción a partir de la cual la organización despliega acciones en el presente y proyecta resultados en el tiempo. El futuro es la expresión de potencialidades sintetizada en un conjunto de significados y está plegado en cada una de las decisiones del presente como el marco estratégico que permite avanzar en lo desconocido. Sin esta definición de trascendencia, las decisiones se vuelven reactivas y la organización queda a la deriva reaccionando compulsivamente frente los acontecimientos. La dimensión del futuro corporativo determina las posibilidades de exploración. Explorar alternativas de desarrollo implica salir de los límites de lo construido para buscar y gestionar posibilidades de desarrollo en el presente. Al abandonar el futuro, por ignorancia, impotencia, desidia o impunidad, las organizaciones abandonan sus posibilidades de desarrollo y crecimiento.

Marcelo Manucci

[www.estrategika.com.ar](http://www.estrategika.com.ar)