

Estrategia, Prospectiva y Futuro

Liderar para crear organizaciones exponenciales y perdurables



El término **estrategia** proviene del griego “**strategós**”, compuesto de “**stratós**”, ejército, y “**ago**”, conducir, por lo que viene a significar el arte de dirigir o conducir las operaciones militares. Sin embargo, si confiamos en que los cambios de todo tipo se suceden de forma acelerada en los momentos actuales, podemos afirmar que el fin de la concepción estratégica empresarial basada en el paradigma militar verticalista está próximo.

Está consolidándose en todo el mundo un revolucionario enfoque estratégico. En un entorno cada vez más turbulento, global y competitivo, ya no basta con tener una buena idea, capitalizar una oportunidad de mercado y tratar de maximizar beneficios a corto plazo.

Los negocios oportunistas han de pasar a ser organizaciones perdurables bien estructuradas mediante valores finales e instrumentales que les den orientación y sentido más allá de generar beneficios económicos a corto plazo a sus propietarios.

No se trata de ser “competentes”, es decir hacer las cosas bien y a un precio adecuado, se trata de ser “competitivos”, más atractivos que otros para los clientes que queremos conquistar y mantener.

El futuro es para quienes piensan diferente y hacen de ello una táctica para el éxito, el futuro es para los “**out-thinkers**”.

La actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas.

Cuando hablamos de estrategia es imprescindible el diferenciar los conceptos de **Teatro de Operaciones**, mercado donde se desarrolla el “enfrentamiento” y el **Escenario**, que es el mercado más “el conjunto de circunstancias” que rodean el suceso.

La complejidad y la incertidumbre se han adueñado de la situación actual. Muchos de los paradigmas sobre los que se sustentaban nuestras decisiones han

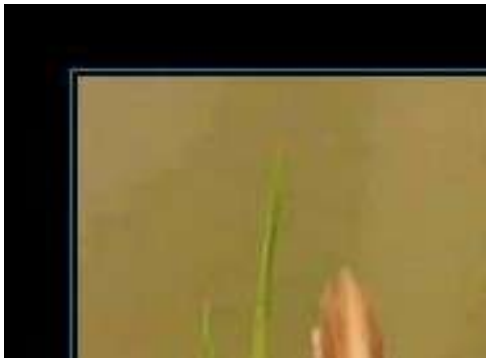
desaparecido y nos obliga a plantearnos algunas cuestiones: ¿cómo planificar en estas condiciones?, ¿qué tan útil es atenerse a los planes preestablecidos?, ¿qué sentido tiene cumplir con lo planificado?, ¿cuál es la vigencia de los planes finalmente elaborados?, ¿en qué debemos ser largoplacistas y en qué es mucho más útil ser cortoplacistas?, ¿en qué aspectos debemos estar alertas a no desviarnos y en qué otros debemos practicar la flexibilidad total?

La rapidez en los cambios de escenarios y de los modelos de negocio, nos obligan a crear organizaciones flexibles, ágiles y rápidas, donde en ocasiones hay que renunciar a algún elemento para potenciar otros. A este nuevo mundo, se le ha denominado **VUCA** (**V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity). Ya incluso antes del COVID-19 aparecieron algunas variantes alrededor del concepto **VUCA**, como **TUNA** (**T**urbulence, **U**ncertainty, **N**ovelty, **A**mbiguity) y **BANI** (**B**rittle, **A**nxious, **N**on-linear, **I**ncomprehensible), entre otros.

Pero, finalmente, la realidad, nos ha llevado a evolucionarlo a un nuevo concepto denominado **VI²RCA²S**. Hemos tenido que incorporar cuatro nuevas características: Inmediatez, **R**uido, **A**celeración y **S**imultaneidad de disparidades.

El mundo se mueve mucho más rápido que los conceptos

Dicho de otra forma, la supervivencia y el progreso de la organización dependerá de su capacidad de "leer" el entorno para "adaptarse" a él de forma dinámica.



En una adaptación que no será pasiva, de renuncia y abandono de lo que no se alinee con las demandas del mercado, sino de apuesta decidida por la creación de valor que responda a las nuevas condiciones de este.

En este entorno crecientemente complejo, pues, las organizaciones necesitan de un modelo de visualización y planificación del negocio a medio y largo plazo, fácil de entender, de explicar, y de asumir por todo el equipo humano, en especial por el equipo directivo.

Nassim Taleb, filósofo e investigador libanés, formuló en 2007 la conocida como teoría del **cisne negro**; dicha teoría es una metáfora que describe un suceso "altamente improbable, casi impredecible", de gran impacto socioeconómico y que, una vez pasado el hecho, se racionaliza por retrospección (haciendo que parezca predecible o explicable, y dando impresión de que se esperaba que ocurriera).

"Todos somos profetas del pasado"

Ejemplos de "**cisne negro**" son el inicio de la Primera Guerra Mundial, la mal llamada "gripe española" que se originó paradójicamente en Estados Unidos y se

transmitió a través de soldados norteamericanos que desembarcaron en un puerto francés en 1918 y los atentados del 11 de septiembre de 2001.

La mayoría de los estudios han considerado que la COVID-19 ha sido un “**cisne negro**”, pero yo creo que ha sido por desconocimiento de otras teorías complementarias. Las más significativas son las de los “**rinocerontes grises**”, “**cisnes verdes**”, “**elefantes negros**” y “**medusas negras**”. La pandemia de **coronavirus SARS CoV-2** y la enfermedad que provoca, **la COVID 19** de 2020, se catalogaría como un “**rinoceronte gris**”.

La **Prospectiva** es la definición de futuros plausibles a través de la aplicación de metodologías, con la finalidad de establecer probabilidades de ocurrencia,



combinando lógicas cualitativas y cuantitativas, para comprender el futuro y con el objetivo último de incidir sobre las variables necesarias para **crear el escenario más favorable** a nuestros intereses.

La **Prospectiva** es una parte del análisis estratégico que facilita la toma de decisiones. Constituye un espacio imaginario en el que se

combina lo posible con lo deseable.

Los **principales objetivos de la Prospectiva Estratégica** son:

- No se trata de predecir el futuro, sino de **identificar futuros posibles (escenarios) y estar preparados para ellos**
Estos futuros pueden ser: probables, posibles, plausibles, preferibles, ...
- Facilitar la **toma de decisiones**
- Contemplar la **segunda derivada** influenciadora
- **Anticiparse** a las necesidades de nuestros stakeholders
- Definir **alertas tempranas** de amenazas y riesgos
- Gestión del **Mapa de Riesgos** con una visión holística
- Incrementar la **resiliencia** de la Organización ante impactos disruptivos y eventos inesperados
- Crear **escenarios deseados**

Algunos de los impactos, a nivel empresarial y general, que han llegado para quedarse son:

- Cambio en la mirada estratégica: de la proyectiva a la **prospectiva**
- La **geopolítica** en los **Consejos de Administración**
- **Teletrabajo**. Hasta ahora ha sido un modelo exitoso de improvisación y ha de formar parte de un modelo de gestión
- **Transformación digital**: se producirá una aceleración

- El **cliente** en el centro de todas las decisiones
- Preocupación por la **resiliencia** de las organizaciones
- La **Sostenibilidad** como un eje estratégico de vital importancia. Hay que superar este concepto y hablar de **Regeneración**
- **Mapas de riesgos** con una visión holística
- Incremento de la **dificultad para atraer/fidelizar al talento**. ¿De la “**Gran Renuncia**” a la “**Gran Estampida**”?

La economía se mueve a través de ciclos. Por ejemplo, antes de la recesión económica causada por el Covid-19, EEUU firmó el ciclo económico expansivo más largo de su historia, con 129 meses seguidos de crecimiento, casi once años de expansión tras la Gran Recesión de 2007-2008. Aunque los ciclos marcan un antes y un después, muchos de ellos están envueltos en un marco más amplio similar, lo que permite realizar una agrupación más gruesa en “Eras o súper-ciclos”. El 2020 podría marcar el fin de una de esas Eras y el comienzo de otra nueva. El mundo abandona la segunda “**Era de la globalización**” para adentrarse en la “**Era del Desorden**”. Este nuevo súper-ciclo contará con varias tendencias que lo diferencian de los demás, pero sobre todo tiene su sello en la reversión de la globalización y transición demográfica.

Es importante analizar las diferentes Eras por las que ha pasado la economía en los últimos 160 años. Todo hace indicar que el mundo está entrando en una nueva etapa que venía gestándose tiempo atrás, pero cuya transición se ha acelerado con la irrupción del Covid-19: El súper-ciclo más reciente, la segunda “**Era de la globalización**” (1980-2020) comenzó lentamente y se ha ido desgastando gradualmente en la última media década. No obstante, el final de esta Era se ha acelerado por el Covid-19 y, cuando, en los próximos años, miremos el espejo retrovisor, es posible que veamos 2020 como el comienzo de una nueva Era.

Antes de analizar esta nueva “**Era del Desorden**”, se cree que es necesario poner sobre el lienzo el boceto de lo que ha sido la segunda ola de globalización, la Era inmediatamente anterior. Esta comenzó alrededor de 1980 con el impulso global



para abolir las regulaciones y los controles de capital, que posteriormente impulsaron el libre comercio (y los flujos globales de capital) y engendraron un orden mundial más liberal. La demografía mundial apoyó masivamente este fenómeno (generación del baby-boom) y aseguró un enorme aumento de mano de obra, que también ha estado impulsada por China y otros países con unos costes laborales inferiores a los de las economías avanzadas. A mediados de la

década de 1980, la segunda “**Era de globalización**” estaba en pleno apogeo.

Esta fue beneficiosa para la mayor parte del mundo, y todo encajó a la perfección en las siguientes tres o cuatro décadas. La inflación cayó en gran parte debido al gran aumento de trabajadores (China, Europa del Este...) que presionó a la baja sobre la inflación salarial debido a la integración del mercado laboral mundial.

No obstante, los súper-ciclos también terminan por muy bien que comiencen. Las grietas en esta Era, comenzaron a surgir de forma evidente después de la crisis de 2007-2008, que sacó a la luz los problemas que la globalización había creado en muchos países occidentales. En el foco se encontraban cuestiones como el bajo crecimiento de los salarios reales, la subcontratación de muchos trabajos mal remunerados y el aumento de la desigualdad.

Durante años, las familias de clase media y baja han mantenido su nivel de vida incrementando su endeudamiento (ante el estancamiento de parte de los salarios). Estos problemas aparecieron con nitidez tras la crisis de 2008 con el fin del ciclo crediticio. Desde entonces, la globalización ha estado en entredicho, un cuestionamiento que hoy es más evidente con la pandemia del Covid-19. La reversión de la globalización es uno de los propulsores de la nueva Era que comienza. Aunque esta Era ha sido denominada como la del desorden. No todo desorden es malo, muchos cambios permitirán que se produzca una especie de limpieza o vuelco de revertirá tendencias perniciosas como la desigualdad de ingresos y riqueza.

¿Qué caracterizará a esta nueva “Era del Desorden”?

- El **deterioro de las relaciones entre Estados Unidos y China**. ¿Se producirá la **Trampa de Tucídides**? ¿Estamos asistiendo al nacimiento de la **“Pax Sinica”**?
- El **mundo se divide en tres bloques**: Estados Unidos, Unión Europea y China/Rusia:
 - ¿Cómo escalara el conflicto entre Estados Unidos y Rusia?
 - Una década decisiva para Europa: fragmentación o unión real
 - ¿Europa aliado o vasallo de Estados Unidos?
 - ¿Es posible una alianza entre China y Rusia?
 - ¿Cuándo invadirá China, Taiwán?
 - ¿Conflicto en el Ártico?
- **Debate globalización vs deslocalización vs localización**. Reversión de una globalización desenfrenada
- **Brecha en las cadenas de suministros**
- Incremento de los **ciberataques**
- **Impacto demográfico**:
 - ¿La mitad del siglo XXI será la era de África?
 - Rol futuro de China
 - Equilibrios trabajadores vs jubilados
- **Empoderamiento de la mujer**

- **Mundo hipervigilado:** debate seguridad vs privacidad
- **Mayor deuda** y la normalización de la teoría monetaria moderna del dinero
- **¿Inflación o deflación?**
- **Empobrecimiento de las clases medias y debilitación de la cohesión social.** Auge de los populismos y nacionalismo y protagonismo de partidos y políticos “anti-establishment”
- Crecimiento de la **anomia** o no reconocimiento de la autoridad y desprecio hacia las normas
- **Hipocondría social**
- Una **desigualdad creciente interna en los países y entre los países**
- **Mundo urbanizado:**
 - Gentrificación
 - Megalópolis vs mega-slums
 - Desarraigo y soledad. Irrelevancia
- **Emergencia climática.** El debate del cambio climático y la pérdida de la biodiversidad
 - Crisis hídricas
 - Migraciones masivas
- Cambios en el **panorama energético global** y sus implicaciones geopolíticas y geoeconómicas
- **Inseguridad alimentaria**
- La **Gobernanza criminal** sigue **al alza** en un mundo desorganizado
- La **tecnología como factor geoestratégico y geoeconómico**

Desorden e incertidumbre: proteccionismo, guerras frías y clásicas, mucha deuda, volatilidad en los precios, tecnología por todas partes y lucha de clases y generaciones, son algunas de las características que darán forma a esta nueva Era. Aunque el 2020 podría ser el año que quede en los libros de historia económica como el comienzo de la “**Era del Desorden**”, lo cierto es que la transición lleva años en marcha, pero hasta la llegada del Covid-19 no se ha visto de forma tan evidente.

Ante estos inmensos desafíos y retos, hay que **formar y animar a los nuevos líderes.** Que sepan encontrar el camino, que estén convencidos que, cuando las situaciones son tremendamente complejas y complicadas, son los líderes, que en vez de buscar excusas o esquivar la realidad, ven la luz más allá de la oscuridad y son capaces de encontrar el camino hacia la luz. Son los que ante la adversidad elevan su voz de esperanza y transmiten confianza en que puede lograrse superar todas las barreras que están inmovilizando al resto.

Abandonemos el valle de los lamentos y excusas y vayamos al valle de las acciones y oportunidades



Como dice Peter Ferdinand Drucker “gestionar es hacer correctamente las cosas, mientras que liderar es hacer las cosas correctas”, por tanto, si aceptamos esta premisa, liderar impone el decidir qué hacer. En muchas ocasiones el líder ha de plantearse una revolución y promover el cambio en situaciones muy estables, pero con tendencia al agotamiento final o al caos. El líder ha de decidir que es lo que hay que hacer, en algunas

ocasiones de forma solitaria, bajo presión y con una visión diferente a los demás.

Para conseguir los objetivos el líder debe gestionar habitualmente con la duda, la angustia y el miedo.

Prohombres como Julio César, Ignacio de Loyola o Winston Churchill son, desde diversos ángulos, pioneros de los que mucho podemos aprender. Organizaciones tan diferentes como el Imperio Romano, los Templarios y la Compañía de Jesús nos proporcionan claves para diseñar estructuras de decisión y gobierno que sean de verdadera utilidad para enfocar adecuadamente el futuro.

En el vocabulario del líder debe estar implícito el verbo “ganar”. Ganar significa cumplir el objetivo deseado, lo que implica haber diseñado una estrategia y haber puesto las personas y recursos materiales adecuados a ese objetivo previsto. El líder, independientemente de las “características clásicas”, que se le piden” debe cumplir dos fundamentales: generosidad y humildad. La figura del líder trasciende su propia personalidad transmitiendo la imagen visionaria e inspiradora a todas las personas.

El pensamiento visionario es patrimonio de los líderes que crean el futuro y lo traen al presente, para que todo el proyecto sea sostenible y beneficioso, para todos los Grupos de Interés.

Las empresas, por sí mismas, no son éticas o no éticas. Mientras que a sus líderes si se les puede distinguir como tal ya que son ellos quienes crean una cultura organizacional acorde con su pensamiento y convicciones. De allí, que muchas veces, no hace falta conocerlos directamente, se les percibe con claridad meridiana, sin duda, a través de sus acciones empresariales, de sus productos, bienes o servicios. ¿Quiénes son sus jueces implacables? Sus Grupos de Interés, también denominados stakeholders: clientes, proveedores, personal, comunidades y todos los colectivos a quienes impactan sus decisiones y actividades operacionales.

No todas las organizaciones "de éxito" en la actualidad responden a estos objetivos éticos, pero podemos preguntarnos sobre la probabilidad de supervivencia de organizaciones solo centradas en objetivos de negocio que carecen de una vocación estable de compromiso de retorno a la sociedad.

Soñar es gratis, pero cumplir los sueños no

Marcos Urarte



Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya e Ingeniero de Sistemas por la Universidad de Fujitsu Limited en Tokio (Japón). Profesor invitado de las principales Universidades y Escuelas de Negocio Internacionales, destacando del **Massachusetts Institute of Technology (MIT)**, de la **Universidad Nacional de**

Singapur (NUS) y del prestigioso Programa **“Oxford Scenarios Planning Approach”**.

Es uno de los profesionales que aparece en el estudio internacional **“Imprescindibles del Management”** realizado en el 2014 por el ECOFIN, al lado de **Michael Porter, Peter Drucker, Daniel Goleman, Paul Krugman y Peter Senge**.

En un estudio publicado por **Harvard**, se realiza la siguiente mención: **“El profesor Urarte en sus últimos estudios aporta una serie de las ideas más novedosas, frescas y disruptivas sobre el mundo de las empresas, de los últimos cinco años, lo que le convierte en un referente imprescindible para entender lo que está pasando y pasará “**.

La revista **FORBES**, en su edición de junio 2021, lo ha identificado como uno de los **principales “futuristas” de España**. Miembro del **IFTF (Institute for the Future)**.

Asesor del **Banco Mundial** y del **Banco de Desarrollo de América Latina**.

Asesor estratégico en algunas de las principales compañías internacionales.