

Yellow vests, gilet jaunes, chalecos amarillos... Un semáforo para nuevas estrategias disruptivas

Jon Azua, Presidente Enovatinglab



En un escenario de incertidumbre, descontento, desconfianza y disrupción como el actual es el momento y desafío de las Nuevas Estrategias Disruptivas. Como siempre, trayectorias diferentes («únicas»), tiempo y ritmos propios y vocación / voluntad diferenciada han de guiar nuestras distintas aspiraciones estratégicas. Las estrategias deben ser compartidas empresa-sociedad y, sin duda, comprometidas con modelos de crecimiento y desarrollo económico inclusivo. Estrategias de co-creación de valor.

Una aparente ola espontánea de insatisfacción y reivindicación generalizada recorre un mundo de incertidumbre, descontento, desconfianza y disrupción.

De golpe, la velocidad e intensidad de los cambios a los que asistimos, su previsible impacto, y el desconocido, sociedades más o menos identificables hacia un mundo por descubrir en el que no somos capaces de identificar con claridad cuál pudiera ser nuestro papel por desempeñar, provocan un inconformismo traducido en sucesivos y generalizados conflictos. Hemos entrado en unos tiempos y escenarios que apreciamos no gestionables, ni controlables, ni en la mayoría de los casos, deseables. Nos asustan y preocupan las diferentes mega tendencias observables, la aparición de nuevos jugadores en todo tipo de actividades que nos rodean o de las que formamos parte, y percibimos una desigualdad galopante, ya sea en la globalidad socioeconómica, o en la capacidad de

acceso a los beneficios esperables o al conocimiento práctico necesario para disfrutar de los avances por venir. Vivimos una nueva era regida, cada día más, por fuerzas exógenas que parecen guiar nuestro futuro desde nuevas y desconocidas reglas del juego.

«Vivimos una nueva era regida, cada día más, por fuerzas exógenas que parecen guiar nuestro futuro desde nuevas y desconocidas reglas del juego».

Así, la llamada disrupción, innovación radical o complejidad sistémica e incierta, parecería secuestrar nuestras decisiones. Las calles se ven desbordadas por todo tipo de demandas, ya sean

particulares o generales y, sin excepción, claman por respuestas y soluciones inmediatas, que habrían de llegar de terceros. Generalmente, señalamos a los gobiernos, a las «grandes» corporaciones y, en todo caso, a los demás como responsables directos, concatenados, en un objetivo perverso que promueve el desamparo resultante. «Nos han engañado y robado el futuro», «Nos prometieron un escenario y nos lo han quitado» escuchamos, y son frases que reflejan el fondo del mensaje aglutinador de aquello que simplificaríamos en el gráfico semáforo de los chalecos amarillos, con los que unos y otros parecerían sentirse identificados, empáticos y protegidos. El reclamo se une y se generaliza, las demandas se solapan y el malestar no parece distinguir matices, escalas o impactos. Así, el panorama, sin duda, permite un ejercicio de «traslado unilateral de responsabilidades». Identificados los culpables, gobiernos y política, así como empresarios (y, en especial, financieros), el resto podemos vivir en una confusa y paralizante desatención a la búsqueda de salidas individuales.

Mientras tanto, la realidad no es otra que la inevitabilidad de la disrupción que, querámoslo o no, nos impacta a todos, con mayor o menor intensidad y, en gran medida, en función de lo que cada uno haga o deje de hacer. Hace décadas, la «panacea de la globalización» movilizaba las decisiones de gobiernos y empresas tras el beneficio esperable a

lo largo del mundo, sin contrapartidas declaradas para aquellos que no participaban del reparto provocando nuevos modos de apertura, comercio e inversión en el exterior sin el suficiente rigor o capacidades para abordarlo. Hoy es la digitalización y desmaterialización de la economía lo que irrumpe con fuerza como desencadenante obligado de un nuevo escenario. De esta forma, la inevitabilidad de la llamada «globalización 4.0» asusta a todo un mundo público, empresarial y personal que, de una u otra manera, ha de reinventarse para vivir en el nuevo escenario. Es sin duda, como siempre, el momento y desafío de las Nuevas Estrategias Disruptivas.

La nueva era supone un enorme espacio de oportunidades y beneficios globales, en el que «todo es posible». La tecnología (en su estado actual y evolutivo) permite soñar con una clara mejoría en todos los ámbitos, desde la salud, alimentación o bienestar, pasando por todo tipo de industria, empresa, servicio público y/o demanda social o personal. Ahora bien, ni todas esas oportunidades están hoy al alcance de todos, ni todos contamos con las capacidades y conocimientos necesarios para el tránsito esperable, ni los tiempos son simultáneos entre la oportunidad-capacidad para lograrlo. No todas las personas, empresas, gobiernos o países estamos en el mismo punto de partida, ni todos o cada uno de nosotros hemos de seguir el mismo recorrido o la misma carrera hacia una meta única. Como siempre, trayectorias diferentes («únicas»), tiempo y ritmos propios y vocación/voluntad diferenciada han de guiar nuestras distintas aspiraciones estratégicas.

Cuando escribo este artículo, se celebra el encuentro anual del World Economic Forum en Davos bajo el título genérico del «Desafío de la globalización 4.0». Son muchos los informes y documentos de gran validez e interés que se han presentado en este marco. Uno de ellos es el realizado por McKinsey como contribución al debate: «*Navigating a world of disruption. Global trends are creating ever-larger winners and losers*». («*Navegando un Mundo disruptivo. Tendencias globales crean ganadores y perdedores*»). Por simplificar, el Informe concentra su enfoque en algunas de las muchas fuerzas de cambio global que están modificando nuestras vidas y nuestro trabajo o empleo y combinando el, a su juicio, doble efecto: las oportunidades de creación de valor y los enormes retos y cambios que provoca en la competitividad y la sociedad, para participar de los potenciales beneficios esperables. Relata y cuestiona como la intensificación de la disrupción (no solo tecnológica) y el enorme gap creciente entre quienes siguen el cambio en curso y quienes caen y se quedan atrás, marginados, por supuesto, hay también una mención a la no inocente

«Un movimiento cada vez más evidente y compartido a lo largo del mundo: la búsqueda de nuevas sociedades más inclusivas, que conviven con nuevos modelos de crecimiento y desarrollo económico».

confrontación con el marco aspiracional y reivindicativo de un movimiento cada vez más evidente y compartido a lo largo del mundo: la búsqueda de nuevas sociedades más inclusivas, que conviven con nuevos modelos de crecimiento y desarrollo económico.

En esta línea, publicaba un artículo de opinión¹ en el que me preguntaba sobre qué deberíamos hacer para convertir esta digitalización 4.0 en una apuesta de éxito. Obviamente, más que respuestas, proponía una larga cadena de preguntas que habrían de llevarnos al diseño de nuevas estrategias válidas para este nuevo mundo disruptivo, más allá de la tecnología y su relevante impacto en el nuevo escenario. Nuevas preguntas sobre un pensamiento que supere las reglas que nos fijamos para el recorrido (exitoso o no) del pasado, que nos lleven a repensar el mundo del trabajo y del empleo, la productividad esencialmente laboral y/o basada en los recursos y mano de obra utilizados, en salarios y negociación colectiva al uso, en educación y formación profesional cuasi estática y con perfiles uniformes, en un empleo rígido y formal indefinido y colectivo en una empresa, puesto o gobierno permanente, bajo el paraguas de un sistema de protección y seguridad social ad hoc para las características del pasado y, por supuesto, en un mapa geoestratégico en el que el «Occidente Blanco» (UE, USA, Canadá...) resultaba dominante y los flujos Norte-Sur predominaban. Es evidente que cada día estamos más alejados de ese punto de partida y que el mundo gira a nuestro alrededor bajo el impulso de nuevos valores, culturas y prioridades, desde flujos demográficos, económicos, sociales y políticos diferentes y diferenciados.

En definitiva, hemos de empezar por rediseñar nuestro espacio de futuro situando en el centro del desafío a la persona, sus necesidades sociales y una apuesta por el crecimiento inclusivo. Sin estos ejes de referencia previa, cualquier paso hacia adelante, guiados por el oropel y ruido de la tecnología, habrá de llevarnos a un escenario de pocos ganadores y muchos perdedores. Decía y me preguntaba:

«Resulta inaplazable formular nuevas preguntas y proponer (y arriesgar) soluciones: ¿Empleos generables y empleos en desaparición acompañados de una renta universal?; ¿Cómo generar y compartir mayor bienestar para todos?; ¿Cómo dotarnos de nuevos sistemas de gobernanza cooperativa con la participación de todos los agentes implicados?; ¿Cómo acceder a las tecnologías emergentes y, sobre todo, a su uso eficiente a la vez que no dependiente o marginable?; ¿De qué arquitecturas impositivas, fiscales y de gasto público hemos de dotarnos?; ¿Cómo reinventamos los servicios públicos básicos y esenciales (salud, educación, dependencia...), generando comunidades inclusivas?; ¿Cómo romper el silo paralizante del ascensor social que condena, en la práctica, el movimiento intergeneracional entre diferentes «estratos económicos

¹ Azua, J. (enero 2019). «¿Cómo hacer del desafío global 4.0 un brillante futuro de progreso social y económico?». Neure Kabuz – Deia.

y sociales?; ¿Cómo reconducimos el movimiento y pensamiento global hacia un nuevo multi-lateralismo creativo y glocal?; ¿Cómo generamos liderazgos comprometidos creíbles y de verdadero respaldo de la sociedad de la que forman parte?; ¿Cómo navegar hacia ese futuro deseable desde la incertidumbre del mañana y las limitaciones del punto de partida, la complejidad creciente del viaje a realizar, sumidas en un malestar y desconfianza galopantes a la vez que estimuladas o desorientadas por un mundo dominado por las «fake news»?».

Es, sin duda, un enorme desafío, que exige nuevas estrategias, también disruptivas. Aquí, las estrategias públicas y empresariales han de encontrar un verdadero espacio convergente y compartido. En línea con el movimiento del Shared Value, a la búsqueda de un valor compartido empresa-sociedad como motor y espacio de oportunidad. La empresa ha de trascender hacia la oportunidad (y obligación) de hacer de las necesidades sociales la fuente de sus modelos de negocio y diseñarlos en función de su capacidad real, generadora de valor compartido en las diferentes comunidades en que desarrolle sus actividades a lo largo del mundo.

No solo es en pos de su propio y legítimo beneficio. El éxito empresarial está íntimamente ligado al «éxito» de la sociedad. Las condiciones sociales, educación y competencia, capacidad, bienestar, seguridad de sus trabajadores, el uso eficiente y razonable de los recursos naturales y su entorno, el ecosistema local en que se inserta en estrategias de largo plazo para su competitividad la llevan a jugar un rol esencial en la comunidad, y desde ahí, contribuye a resolver sus problemas sociales y genera prosperidad.

La empresa es el agente socioeconómico mejor preparado para ofrecer soluciones duraderas en el largo plazo, hacer escalables y gestionables las soluciones sociales, trascender del pilotaje voluntario a su generalización e internacionalización, mitigar riesgos, favorecer la innovación, acceder y generar redes y, por supuesto, hacer de su apuesta «compartida» los beneficios suficientes, garantes de su sostenibilidad y crecimiento.

Los gobiernos, por su parte, han de repensar sus estrategias país, lejos de compendios de «planes de planes» inconexos, y reinventarse, empezando por sus propias estructuras administrativas, funcionariales y de gobernanza, el sentido y compromiso de los servicios y bienes públicos que dan sentido a su rol relevante en la sociedad. ¿De qué sirve favorecer el logro de la Inteligencia artificial, la robótica y el mundo del Big data si lo dejamos al arbitrio de unas pocas empresas de éxito sin condicionar su desarrollo a la satisfacción de las demandas y necesidades de la sociedad y garantizando, por ejemplo, acceso real a la salud, educación permanente asequible, o transporte y movilidad?

«¿De qué sirve favorecer el logro de la Inteligencia artificial, la robótica y el mundo del Big data si lo dejamos al arbitrio de unas pocas empresas de éxito...?».

Es, como siempre, momento de actualizar la «visión país» en su totalidad, de manera comprensiva. Nuestro permanente «viaje hacia la competitividad» obliga a un inacabable proceso de reflexión, revisión e incorporación o adecuación de las piezas esenciales de nuestra estrategia.

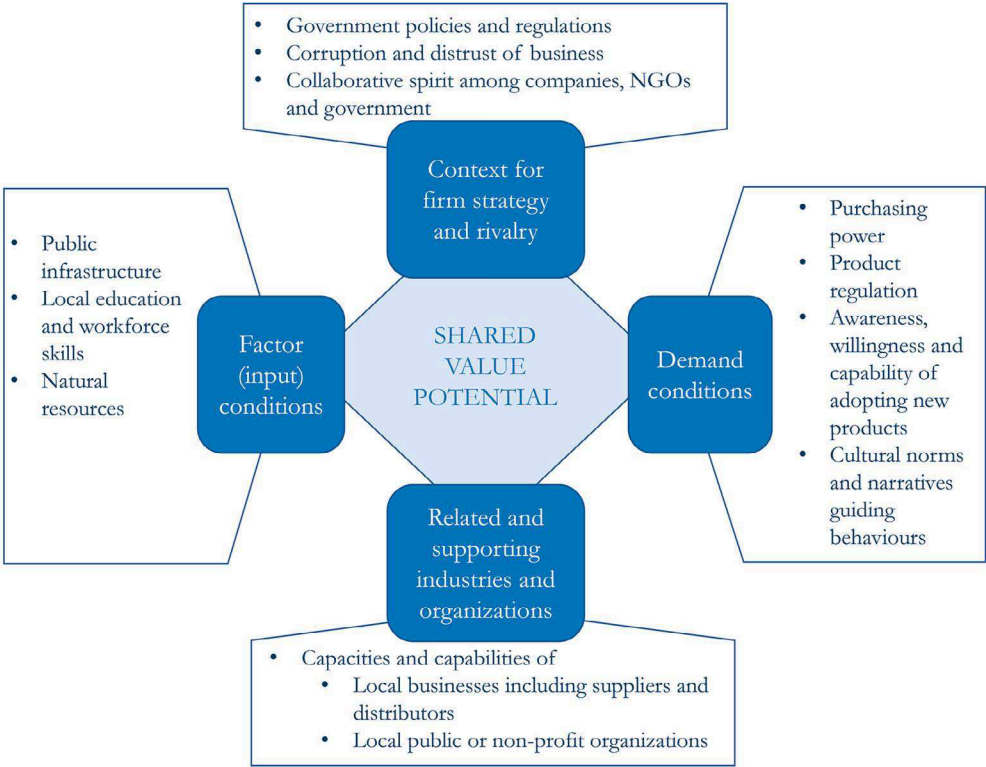
En este sentido, de la mano de los profesores Michael E. Porter y Mark Kramer², redefiniendo marcos conceptuales que nos han traído hasta aquí, reescribíamos meses atrás, en el seno del encuentro anual de la facultad de profesores e investigadores del MOC (Microeconomía de la Competitividad) en Harvard, el ya famoso «Diamante Competitivo» aplicable a todo espacio geográfico, a la búsqueda de nuevos motores de transformación de nuestras comunidades y espacios de trabajo, a lo largo del mundo. En esta ocasión, en un contexto focalizado en el potencial del Valor Compartido, nuevas (viejas) herramientas, nuevos (viejos) instrumentos, nuevos (viejos) conceptos, filtrados por los nuevos escenarios disruptivos y las claras demandas y reivindicaciones sociales, conscientes de un elemento clave: una nueva estrategia disruptiva exige, sobre todo, *«una actitud y mentalidad diferente, valiente y arriesgada, al servicio de los tiempos y de los condicionantes y retos observables»* (Figura 1).

Recordemos, de un lado, que «una nación es competitiva en la medida que los actores que operan en ella son capaces de competir con éxito en la economía local, regional o global, manteniendo o mejorando sus salarios y niveles de vida y bienestar para sus ciudadanos promedio»; y de otro, que los procesos de desarrollo económico (en este caso, un viaje hacia el desarrollo inclusivo entre empresas, gobiernos y comunidades), exigen también un Nuevo Modelo consistente en procesos colaborativos que implica a los gobiernos (y sus agencias y departamentos), en todos los niveles institucionales, a todas las empresas (locales y foráneas) que operan en el territorio en cuestión, a la totalidad de agentes facilitadores, entes de investigación, educativos, tecnológicos, comunidades locales, en una aspiración compartida y comprometida. Es el momento de repensar y reforzar alianzas estratégicas reales público-público y público-privadas. Base de las aquí llamadas «Nuevas Estrategias Disruptivas». No cabe duda, el rol atribuible al empresario va más allá de la empresa y se le pide que lidere su compañía a la vez que ejerce un relevante coliderazgo social. Es este el marco y contexto desde el que debe abordar su estrategia.

Michel Rocard, considerado el primer reformista de la izquierda francesa en su período como primer ministro a finales de los años 80 puso de moda su «Carta Anual a los Ministros y Secretarios de Estado», hoy generalizada en el mundo de las grandes corporaciones para transmitir un mensaje anual a los líderes y equipos directivos, que incluye la

² Porter, M.E., y Kramer, M.R. (diciembre 2018) *The Diamond of Competitiveness context. ISC-Harvard Faculty MOC Workshop.*

Figura 1: El diamante del contexto competitivo



Fuente: Prof. Michael E. Porter.

valoración de lo realizado en el ejercicio finalizado, síntesis de su visión y observación del mundo en el que ha de insertarse su actividad, aspiración y apuesta estratégica, ajustes y cambios organizativos a incorporar en el nuevo período por venir y su particular «Hoja de Ruta». Hace unos días, el presidente y CEO de Blackrock, Larry Fink, desde su atalaya líder en el mundo de la inversión estadounidense y mundial (gestiona seis trillones de dólares) ha provocado un fuerte debate y malestar en «su particular carta anual» al afirmar que es el momento de cambiar sus propias reglas del juego en lo que a selección, contratación, compensación y composición de sus órganos de gobierno, para *«facilitar y garantizar la diversidad, de modo que en cinco años deje de ser un bunker de hombres blancos»*. Hizo un llamado, también, a todas las compañías con las que se relaciona para *«ir más allá de sus compromisos con la cuenta de resultados y pensar por encima de la maximización de los beneficios de accionistas y directivos»*. Entre las críticas recibidas, se le acusa de liderar «un socialismo corporativo» y de utilizar los recursos de la empresa en

«Parece obligado, «interrumpir» nuestra marcha ordinaria y repensar nuestro futuro, desde la inevitabilidad de la disrupción que nos acompaña».

beneficio propio, señalando que *«un empresario o ejecutivo no debe entrometerse en asuntos sociales, cuya generación de retornos empresariales no es evidente».*

Sin duda, en línea con los párrafos anteriores en esta colaboración, en los que hago referencia al *«Shared Value»* como fuente de la mayor y mejor generación de riqueza y valor compartible desde

el protagonismo empresarial, haciendo negocio, no puedo sino unirme a aquellos que sí entienden que el rol de un líder empresarial excede la cuenta de resultados de la empresa. Hoy, en este mundo disruptivo, no solamente la diversidad será una realidad (está por verse en qué medida impacta y crea valor), pero eso es otra cuestión, sino que el mundo habrá dejado de ser lo que era, aunque muchos aún no hayan terminado de verlo o aceptarlo.

«La economía occidental y blanca» pierde peso de forma acelerada mientras el mundo se reconfigura, la demografía creciente se juega en Asia, la innovación se asienta en los países en desarrollo y los nuevos espacios de oportunidad dejan de ser herencia única de los propietarios y líderes del pasado. Nuevos jugadores, nuevas culturas y actitudes, nuevas reglas del juego. También para muchos de nosotros, ciudadanos blancos y occidentales, pero, como todos, sujetos a la capacidad de adaptarnos y transformar las sociedades demandantes, de las que formamos parte.

Y, por supuesto, la disrupción condiciona a todos, también, en lo individual.

Siguiendo a Whitney Johnson, *«Disrupt yourself»*, para salir de nuestros espacios de «comfort relativo» y asumir los riesgos y cambios necesarios (incierto, inquietante y transformador) que conllevan estos nuevos escenarios, es exigible un compromiso personal y una actitud positiva, asumiendo la disrupción como una oportunidad que nos mueva a superar barreras y desafíos, y firmeza en una aspiración propia, alineada con la fuerza colectiva compartida. Somos actores protagonistas de nuestro futuro y no simples espectadores pasivos.

Sin duda, la fuerza de «hacer estrategia» radica en la aspiración y voluntad de construir la diferencia. Generar valor único, sostenible, pensando en la totalidad de *stakeholders* (grupos de interés), concibiendo la sociedad más allá del ámbito estrictamente empresarial, corporativo o competencial de un gobierno. Hoy son unos los retos y desafíos, mañana otros. Parece obligado, «interrumpir» nuestra marcha ordinaria y repensar nuestro futuro, desde la inevitabilidad de la disrupción que nos acompaña.

Hace unos días, se publicaban los resultados de una encuesta internacional a un centenar de líderes empresariales al frente de grandes empresas multinacionales durante un par de

décadas. Analizaban las diferencias en sus funciones, responsabilidades y principales preocupaciones en el desempeño de su trabajo. Sus mensajes eran coincidentes: *«Hace años, el foco pasaba por el potencial de los acuerdos de libre comercio, el desarrollo de los nuevos jugadores regionales (macro) y nuestra principal fortaleza se asociaba a competencias en gestión interna de la empresa, al control de nuestras finanzas y las cuotas de mercado orientados por indicadores de éxito en el corto y medio plazo. Hoy, se nos pide no solo entender la complejidad cambiante de las sociedades en las que operamos, sino un compromiso real en un papel tractor de un desarrollo inclusivo, desde nuestras empresas, desde estrategias que superan una tradicional responsabilidad corporativa»*. Sin duda, cada etapa y cada momento demandan perfiles y compromisos distintos.

Hoy, un mundo disruptivo exige estrategias disruptivas, compartidas empresa-sociedad y, sin duda, comprometidas con modelos de crecimiento y desarrollo económico inclusivo. Estrategias de co-creación de valor.

El apasionante mundo de la estrategia, imprescindible para imaginar un mundo diferente y único y hacerlo posible, clama por su espacio propio. Nuevas estrategias disruptivas permitirán mitigar el inevitable inconformismo de olas de chalecos, del color que sean. Los desafíos personales, empresariales y sociales son y serán siempre cambiantes. Saber hacia dónde queremos ir y asumir el rigor, firmeza y compromiso que conlleva dicha aspiración hacen de la estrategia un valor esencial e intransferible para señalar, formular e implantar la hoja de ruta necesaria. Un mundo disruptivo exige, sin duda, nuevas estrategias disruptivas.