

# Mundo VUCA: los riesgos geoestratégicos para los negocios

[Jorge Cachinero](#)

***Vivimos en un mundo VUCA, de acuerdo con el acrónimo nacido en el US Military War College a comienzos de los 90 del pasado siglo y que encapsula en inglés cuatro fenómenos: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. El entorno operativo de las empresas y las instituciones financieras del siglo XXI se caracteriza hoy por la existencia de estos elementos.***

Como en tanto otras ocasiones, este término, y el concepto que engloba, nacido para describir las condiciones de entorno geoestratégico que emergieron al final de la guerra fría y que coadyuvaron a modificar la doctrina, la estrategia, el planeamiento, el despliegue y la táctica militares imperantes en aquel entonces, ha sido trasvasado, felizmente, a las escuelas de negocios internacionales, ya que el entorno operativo de los negocios de este siglo no tiene nada ya que ver con el de la estabilidad, la certidumbre, la simpleza, si se me permite, y la claridad en el que las empresas y las instituciones financieras eran lideradas en el pasado.

Los planes previsionales de ejercicios futuros se solían construir en el mudo pre-VUCA sobre los resultados de un año dado a los que se les sumaba, digamos, por poner una cifra, un 5%. Esa era la manera, a riesgo de exagerar y caricaturizar en exceso para hacer valer el argumento, en que los directivos del siglo XX planeaban sus modelos de negocio cuando el mundo estaba dividido –con los buenos, a un lado, y con los malos, al otro–, el crecimiento del mundo occidental era progresivo, imparable y, como llegamos a creernos, hasta infinito, con algún pequeño obstáculo, eso sí, en el camino en forma de crisis de precios de petróleo o de crisis de exceso de oferta en los mercados, que se solían ajustar con rapidez.



Es una obviedad afirmar que ese mundo se fue. Y se fue para no volver. Los mercados ya no crecen sin parar. La disrupción innovadora de los modelos de negocio está haciendo desaparecer compañías e industrias que pensábamos que eran sólidas y permanentes.

Los netflix, airbnb, uber y amazon de este mundo, utilizando la velocidad vertiginosa de la transformación tecnológica sobre la que galopamos sin silla en estos años, están desestructurando y desagregando pesados y costosos modelos de negocio y sus correspondientes cadenas de valor para apropiarse de lo intrínsecamente valioso de los mismos, es decir, sus pepitas de oro –*golden nuggets*–, y construir compañías de éxito y de gran valor económico de un día para otro.

No debería sorprendernos, por tanto, que, de acuerdo con Standard & Poor's 500, la edad media de las quinientas compañías cotizadas más grandes de los Estados Unidos haya bajado de los 75 años en 1957 a los 10, en 2013.

Los inversores y ahorradores y los líderes empresariales y financieros están confusos. No cuentan con los asideros intelectuales de antaño para poder tomar decisiones racionales que generen retornos esperados o superiores al coste de oportunidad, cuando menos, para sus modelos de negocio.

De ahí que la geoestrategia –y no sólo sus conceptos o sus siglas más o menos afortunadas– esté también trasvasándose desde el entorno de las academias militares a las escuelas de negocio, especialmente, hacia las áreas de la educación ejecutiva, es decir, aquéllas dedicadas a la renovación de la agudeza intelectual *del mando y de los estados mayores* de las compañías y las instituciones financieras, es decir, sus máximos responsables, aquellos que se sientan en *los despachos de la esquina* y de los que forman sus equipos directivos a su alrededor.

Mandar, y mandar correcta y eficientemente, exige a los directivos del siglo XXI atisbar de forma holística la evolución de las condiciones de sus entornos operativos en un mundo VUCA: es decir, no sólo, desde el punto de vista del mercado y de la competencia; sino también, y cada vez más crucialmente, de los posibles cambios del entorno regulador y de los cambios geoestratégicos globales.

¿Cuál es el futuro de China, India, Turquía o Brasil? ¿Qué ocurrirá en Latinoamérica tras el *shock* de los precios de las materias primas? ¿Es Rusia un país en vías de convertirse en *gamberro* o sólo está reclamando un sitio en la mesa de las decisiones globales? ¿Cuál es el impacto del calentamiento global del planeta para multitud de industrias y de negocios, incluso, de naciones, construidas sobre la base del acceso sencillo y barato a las energías de origen fósil? ¿Cómo pueden impactar sobre los modelos de negocio un crecimiento sostenido del atractivo del terrorismo *yihadista* sobre poblaciones musulmanas en el Oriente Medio o de conversos en países del resto del mundo? ¿Y la piratería cibernética sobre empresas o naciones? ¿Y los movimientos migratorios? Las preguntas relacionadas con el entorno geoestratégico crecen, se multiplican y son cada vez más volátiles, más inciertas, más complejas y más ambiguas.

Los directivos de las empresas y de las instituciones financieras viven en un mundo VUCA. No sorprende que una consultora de estrategia como McKinsey ponga el foco en estas preocupaciones y escuche a los directivos de las grandes compañías para que les digan, y compartan con nosotros – “*Geostrategic risks on the rise*”, mayo de 2016–, que, efectivamente, la geoestrategia y, sobre todo, la inestabilidad que vive el mundo son preocupaciones crecientes de los directivos de las grandes corporaciones, especialmente, en los dos últimos años, en los que esta variable se ha doblado en la serie histórica que realiza desde hace una década esta firma.

Este sentimiento de preocupación no sólo es reflejo del pesimismo existente en el ámbito corporativo acerca de las geografías sobre las que se despliegan sus estrategias sino que, además de reconocer el impacto negativo que este entorno de inestabilidad está teniendo sobre

el desempeño económico-financiero de sus compañías, es una admisión de que sus organizaciones no están suficientemente preparadas para hacer frente a esos retos que provienen del marco geoestratégico.

El miedo de los directivos se extiende al descarrilamiento posible del proceso de globalización de la economía mundial –algo que, desde otro punto de vista, parece haber detectado la versión última del Informe de Presencia Global del Real Instituto Elcano– y a una disrupción de la economía global, que se estima más probable, ahora que en 2010, cuando el mundo estaba todavía luchando por deshacerse de las consecuencias de la Gran Recesión de 2008.

También, además de lo anterior, la inestabilidad política doméstica, en países propios como en extranjeros, es vista por los directivos como un riesgo que, sin duda, afectará a la generación de beneficios de los negocios en los próximos años. De hecho, la inestabilidad política o social es justo la segunda preocupación de los directivos de las grandes compañías sólo superada por la inquietud por entornos operativos excesivamente regulados, especialmente, en las industrias de alta tecnología y de telecomunicaciones.

Obviamente, esta inquietud creciente fluye en paralelo al surgimiento de los populismos –de cualquier forma y perfil: independientemente de su supuesta ideología o razón de origen y en todas las jurisdicciones en las que se está manifestando– en un mundo que lidia todavía con la resaca de la mencionada Gran Recesión: Estados Unidos de América, Reino Unido, Grecia, Alemania, Hungría, Austria, Francia, España, por citar sólo algunos de los territorios que sufren este fenómeno.

Con todo, y con la única excepción de los planes puestos en funcionamiento para hacer frente a los riesgos provenientes de las amenazas cibernéticas, los directivos reconocen que no están haciendo mucho dentro de sus organizaciones por anticipar, identificar correctamente y gestionar los riesgos geopolíticos.

Este estado de opinión anticipa áreas de mejora directiva para los próximos años a las que no sólo las compañías y las instituciones financieras deberían prestar atención máxima. Las escuelas de negocios internacionales líderes y los centros de pensamiento sobre las relaciones internacionales tienen un papel que jugar en esta demanda no suficientemente atendida en el mercado.

Incorporar la geopolítica a los *syllabus* y a los programas de educación ejecutiva parece una necesidad que no debería ser tan difícil de cumplir y, de hecho, las mejores escuelas de negocios del mundo ya lo están haciendo. Integrar a las corporaciones y a las instituciones financieras a los modelos de gestión y de producción de conocimiento relevante y accionable

---

de los institutos de relaciones internacionales es algo que también ya está sucediendo en los casos más virtuosos.

El mundo está necesitado de la creación de *inteligencia colectiva*, como le gusta definir al profesor y presidente del Real Instituto Elcano, Emilio Lamo de Espinosa, porque el mundo VUCA en el que vivimos es fruto también de una transformación tecnológica acelerada que convierte, a gran velocidad, el conocimiento adquirido por cada uno de nosotros en más fácilmente obsoleto si no fuera por el beneficio que nos da la cooperación, la conectividad y la interrelación con otros, individuos e instituciones, que saben mucho más que nosotros.

La humildad para aceptar que hay mucho conocimiento, mucha sabiduría y mucha inteligencia más allá de nosotros y de nuestro entorno habitual de desarrollo profesional y de relacionamiento es la primera decisión inteligente que directivos, compañías e instituciones financieras deben adoptar para intentar surfear con éxito las olas altas y encrespadas del mundo VUCA: de la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

La experiencia promete ser fascinante y no exenta de muchos riesgos.

**Fecha de creación**

21 junio, 2016