

Marcos Urarte: “Hay un cambio de paradigma, las empresas tienen que adaptarse a él”

CONVERSANDO CON EL FUTURO EN UN MUNDO VUCA

Cómo crear organizaciones exponenciales y gestionar la dualidad en mercados en transformación

Big Data. Silicon Valley. GAFAM. Nuevo paradigma. Innovación. Competitividad. Nanotecnología. Geoestrategia. Transhumanismo. Disrupción. Fortalezas. Estas fueron algunas de las palabras más mencionadas por Marcos Urarte en la conferencia que ofreció el 28 de febrero ante más de cien empresarios y directivos en el hotel Fairmont Rey Juan Carlos I organizada por la Consultoría Estratégica de Recursos Humanos HUB TALENT, S.L.



Tras una breve presentación de su Fundador, Jordi Tovar, Marcos Urarte empezó haciendo un repaso de la situación geopolítica mundial, ya que sin esta visión sería muy complicado comprender el entorno y los intereses en los que se mueven las empresas. En este



sentido, Marcos ve indicios de una II Guerra Fría debido al fuerte expansionismo ruso de la mano de Putin, y reveló los grandes impactos geoestratégicos que existen, entre ellos la desaceleración económica de China, la caída del precio del petróleo, los nuevos equilibrios mundiales y los conflictos causados por los movimientos integristas islámicos. Destacó un hecho paradójico; China, país tradicionalmente cerrado, se está abriendo al libre comercio y el país más abierto del mundo, EE.UU, quiere volver a cerrar su economía con el proteccionismo de la mano de Donald

Trump, a quien Marcos define cómo “líder impredecible”.

Precisamente la palabra “impredecible” nos permite introducir el concepto VUCA (las siglas en inglés de volatilidad, complejidad, incertidumbre y ambigüedad). Marcos Urarte comentó que no entendemos hechos como que Trump gane las elecciones, ni el Brexit ni el auge de la extrema derecha, la rotura de alianzas tradicionales ni cómo China y Estados Unidos quieren cambiar sus modelos económicos. En relación a estos fenómenos dijo que nos inventamos el concepto de postverdad, donde la verdad se sitúa en un segundo término y los temas emocionales pasan por delante de los objetivos. En este escenario que nos dibujó considera que hay dos tipos de empresas, “las que se sorprenden ante estas noticias y tendencias y las que intentan convertir este dato o tendencia en una oportunidad”.



Acto seguido, y para enlazarlo después con las actitudes y decisiones empresariales, señaló una serie de cambios que obligarán a las empresas a

innovar por imperativo si no quieren quedarse atrás. En esta línea, también expresó la necesidad de que cuando hay un problema “hay que atacar las causas, no sólo quedarse con el dato; si no, no aprendemos nada”.

En un mundo donde el futuro está en la nanotecnología, donde veremos una transformación de la energía, donde aparecerá el internet de las cosas (IOT), el de la energía (Edernet) o incluso el de la gente (Inteligencia Artificial) o los robots (Industria 4.0), las empresas deberán adaptarse obligatoriamente, “la edad del petróleo se acabará antes que el mismo petróleo”. Adelantó que las nuevas tecnologías han dejado de ser herramientas para convertirse en nuevos modelos de negocio. Y quien ha aprovechado esto a la perfección han sido las corporaciones del llamado “poder GAFAM”: Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft, que juntas podrían ser la quinta economía del mundo. GAFAM condenará a las empresas tradicionales a competir en un mundo digital.

En esta línea, Urarte propuso la que él llama “gestión de la dualidad”; cada vez más las compañías tendrán que tener dos “organizaciones”: una que se dedique a seguir mejorando el modelo

tradicional de hoy, que es el que por ahora da dinero, pero a la vez crear una "nueva organización" para los nuevos modelos de negocio y para la innovación tecnológica. En éstos habrá que crear estructuras nativas digitales (con las que ya ha nacido Amazon) y sobre todo entender que, si bien los nuevos modelos de negocio no tienen por qué competir con los de hoy, debemos estar preparados para cuando sean los únicos que den dinero. Así pues, Urarte sugirió que las organizaciones dejen de comportarse de forma lineal y aritmética y lo hagan de forma exponencial; es decir, como las tecnologías y pensando más allá, teniendo una visión a largo plazo.

Con relación a GAFAM, planteó otro gran reto: el Big Data, que define como explotar la información de los clientes estén donde estén. Esta información está en internet; y Amazon, Facebook y Google, por ejemplo, lo están aprovechando a la perfección. Una predice lo que vas a comprar, la otra te crea un círculo de gente que considera que te gustaría conocer y la última puede predecir fenómenos en relación al número de búsquedas.

En este sentido, Marcos enfatizó en que la diferenciación de estas empresas no es que sean tecnológicas, sino que están

obsesionadas con el cliente y por conocerlo.

Y para que sea así, es indispensable conocer el entorno y prestar atención a las señales que nos da. Manifestó la necesidad de mirar más hacia fuera que hacia dentro y cuestionarse permanentemente lo que están haciendo (cuestionar no implica necesariamente cambiar) ya que los clientes y los competidores también lo hacen, y a un ritmo frenético. Para Urarte el éxito de Amazon, pero también de otros como UBER, es la obsesión por el cliente.

En cuanto a los competidores, introdujo el concepto de los "intrusos". Son empresas de otros sectores que intervienen en el nuestro y que, si bien no lo cambian, lo pueden transformar, por lo que se puede concluir que no debemos despreciar a ningún competidor por pequeño que sea y lejano que esté de nuestra realidad y forma de hacer. Urarte puso el ejemplo de la creación de un microchip anticonceptivo (que dura 16 años y se activa y desactiva a voluntad) creado por Microsoft, que aún siendo de otro sector, se convirtió en competidor de la industria farmacéutica. En cuanto a los productos, Marcos explicó la existencia de una bipolarización en el mercado entre los precios de gama alta y el low cost y la

consecuente desaparición de los productos de precio medio. Estamos asistiendo a un doble enfrentamiento; la economía tradicional, que se enfrenta a tres modelos económicos que entre ellos funcionan y coexisten a la perfección: *la economía digital, la economía colaborativa y la economía circular.*

Y es en el tema del precio donde Marcos Urarte anunció el cambio de paradigma en el que nos encontramos. Afirmó que las empresas están en el negocio de lo que les compran y no en el negocio de lo que venden. Este es el auténtico cambio de paradigma. Cuando entienden esto, entienden a los intrusos. Estos no competirán por lo que venden sino por lo que les compran. Y esta competencia les acercará al cliente y les obligará a innovar a un ritmo constante. Así pues, una empresa debe potenciar sus fortalezas a la hora de hacer su planificación estratégica; “Si hacemos esto aprovecharemos las oportunidades. Además las fortalezas son el hecho distintivo, nunca el precio”.



Marcos Urarte concluyó expresando la necesidad de distinguir entre la competitividad, que es la mirada externa de la empresa y lo que hará que el cliente la mire, la compare y la escoja, y la



El ponente, Marcos Urarte con Jordi Tovar y algunos de los asistentes.

productividad, que es la mirada interna que debemos cuidar y mantener a buen nivel para poder ser, ya no los mejores, sino únicos. “Tenemos que ser diferentes; si no te diferencias, acabarás compitiendo con el precio”. También nos dejó, entre otras perlas, que “los fracasos actuales de la empresa son consecuencia de las decisiones que tomaron, o no, en el pasado”.

Lluís Tovar Castilla

