

Organizaciones de éxito para un nuevo mundo

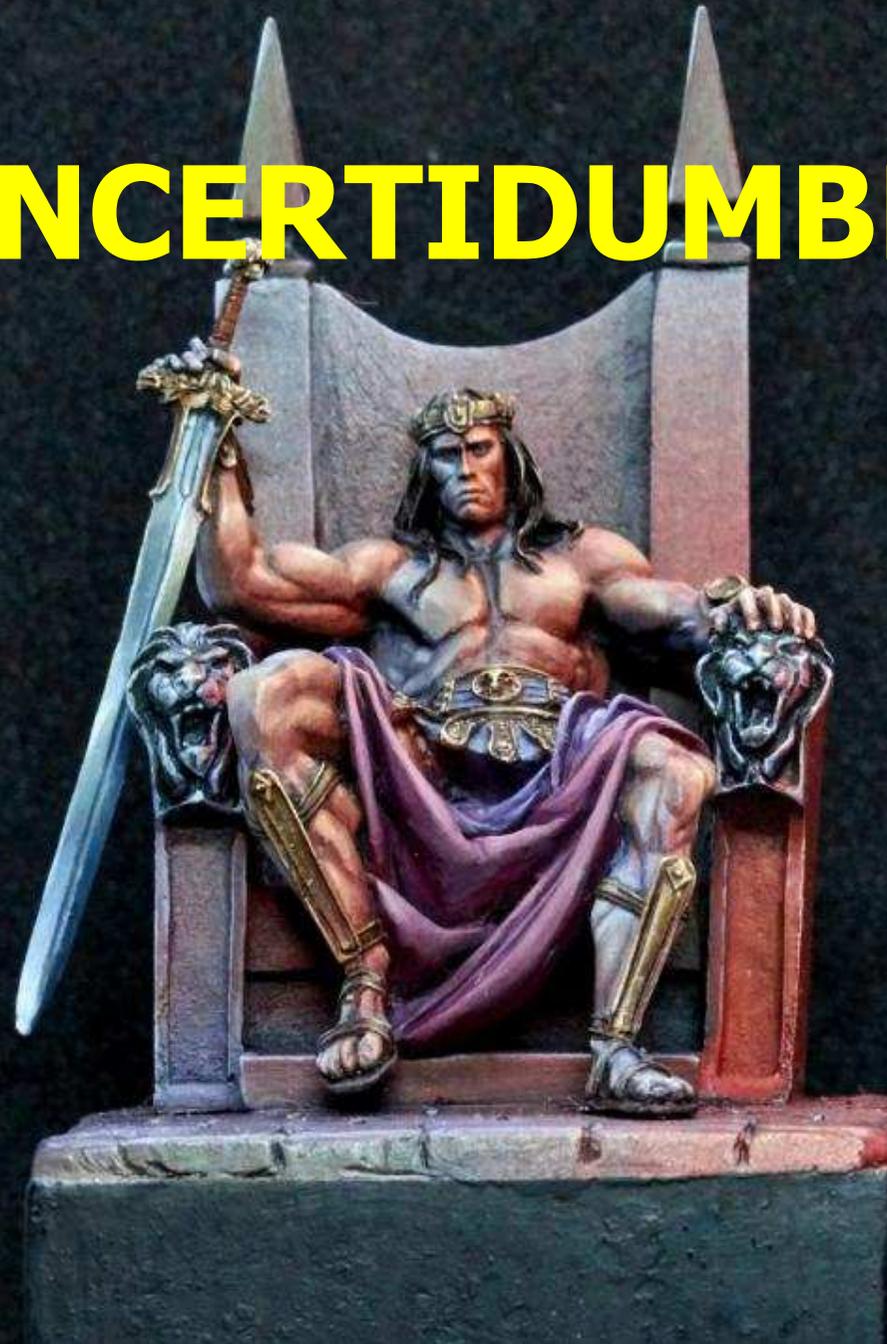


murarte@pharos.es



[@MarcosUrarte](https://twitter.com/MarcosUrarte)

INCERTIDUMBRE



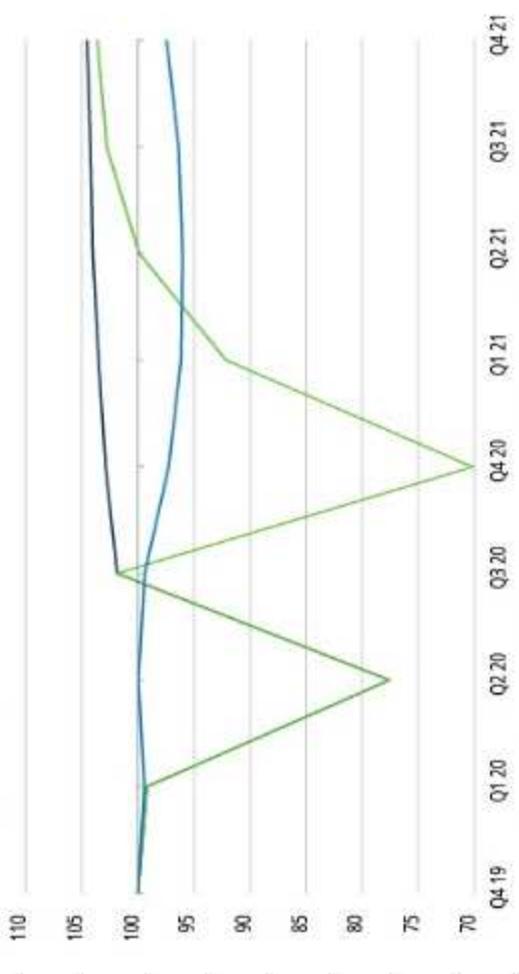
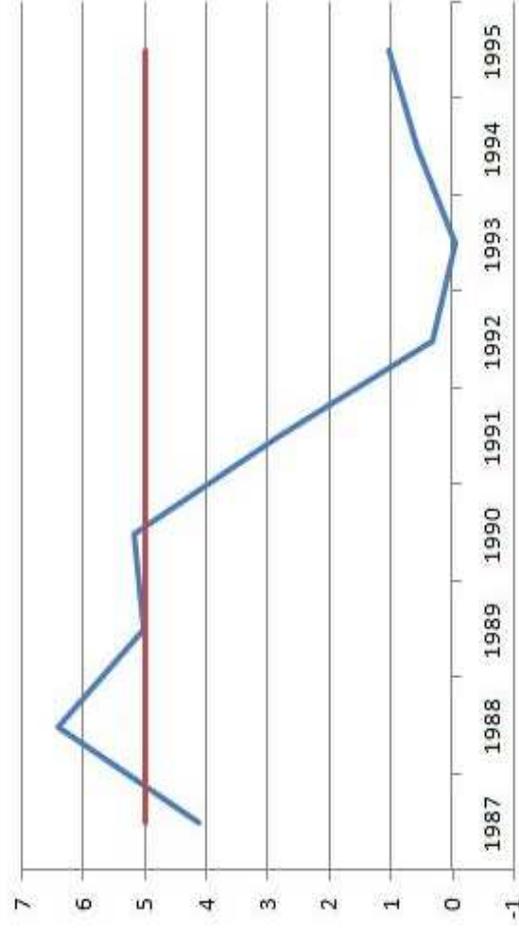
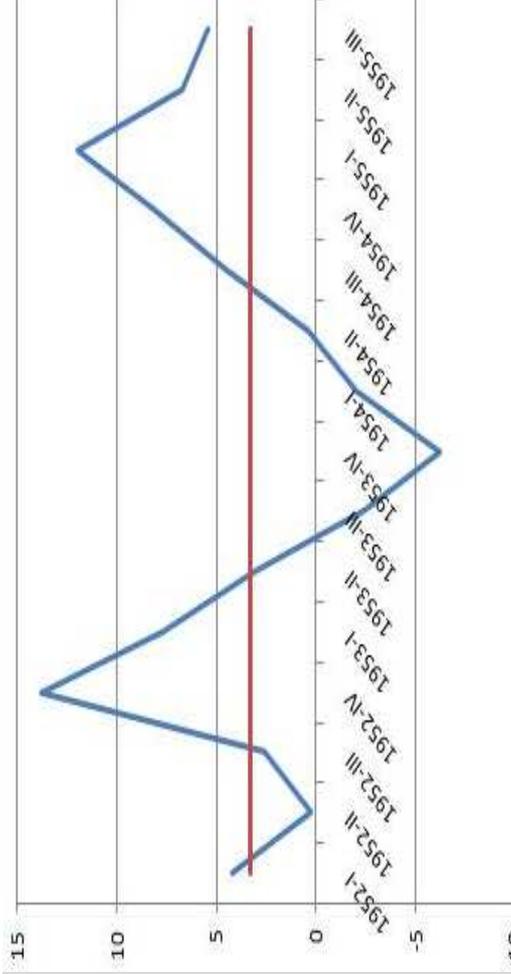
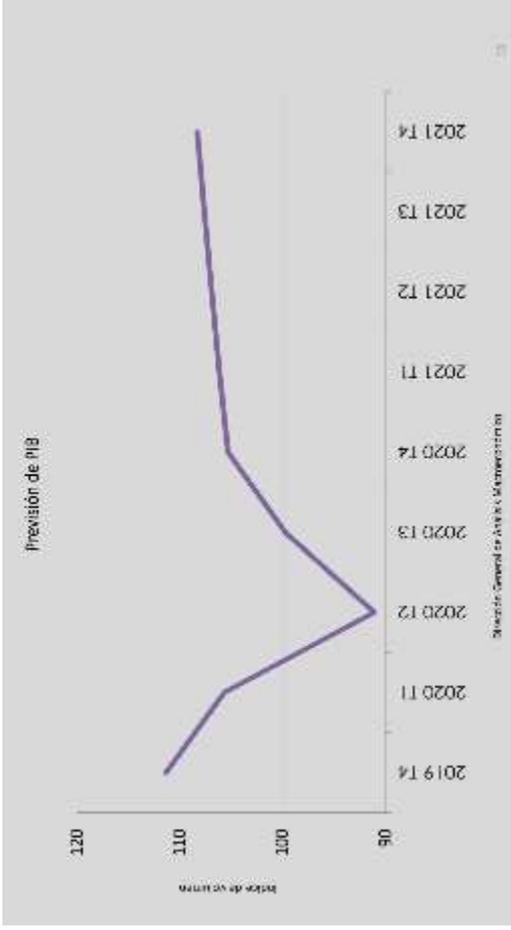
RIESGOS

VS

INCERTIDUMBRE



CRISIS ASIMETRICA





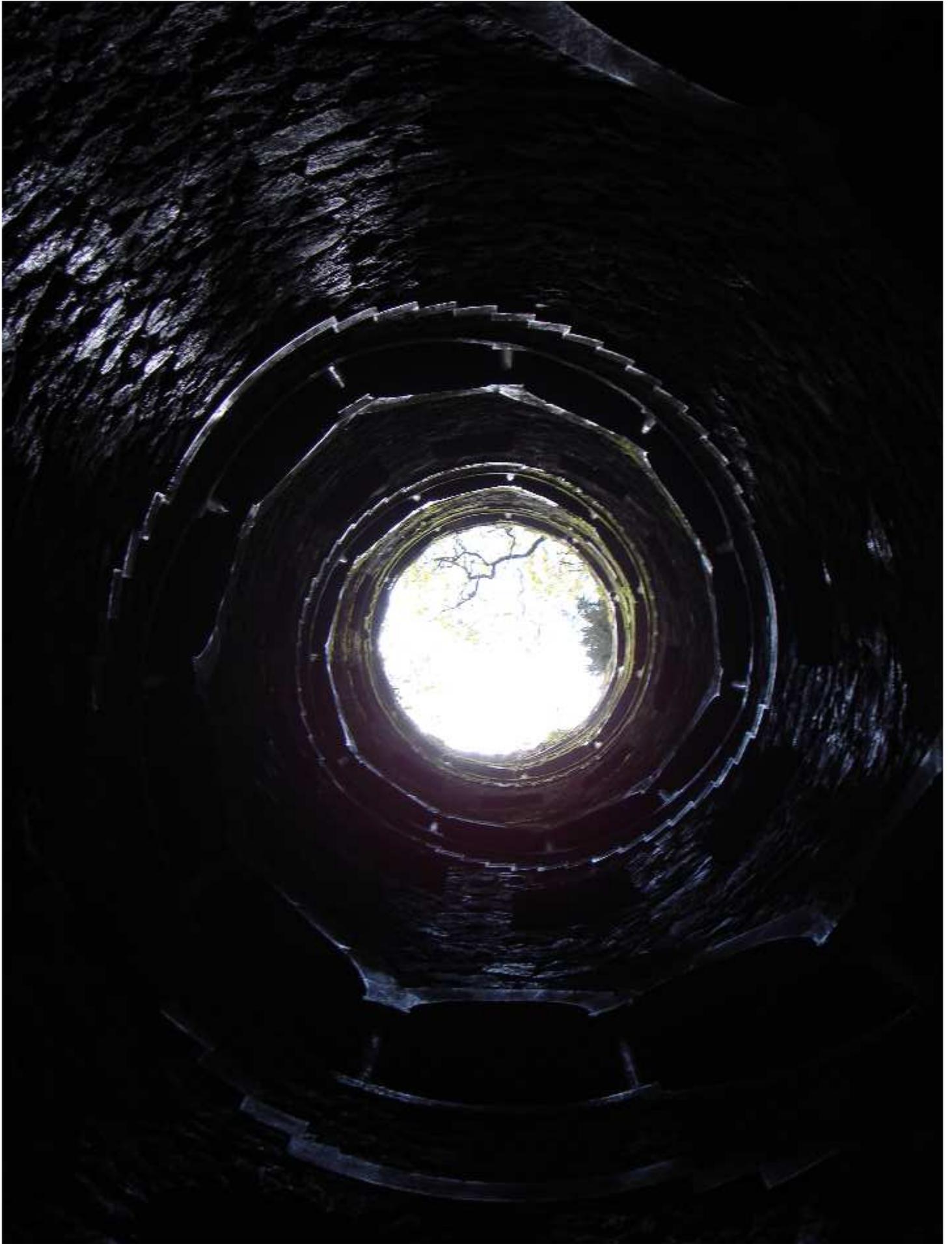


FASES

Crisis/Depresión

Estabilización

Recuperación





**NO PODEMOS PERMITIRNOS, DEJARNOS
ARRASTRAR POR EL PÁNICO NI EL PESIMISMO**







FALTA DE CONFIANZA / INSEGUROS



DESCONCERTADOS

PERPLEJOS

TEMEROSOS

PERO TAMBIÉN DEBERIAMOS SALIR

SERENOS

ENTRENADOS



CON UN PLAN DE ACCIÓN



SURREALISTA

**El cambio nunca ha sido tan rápido
como ahora**

pero ...

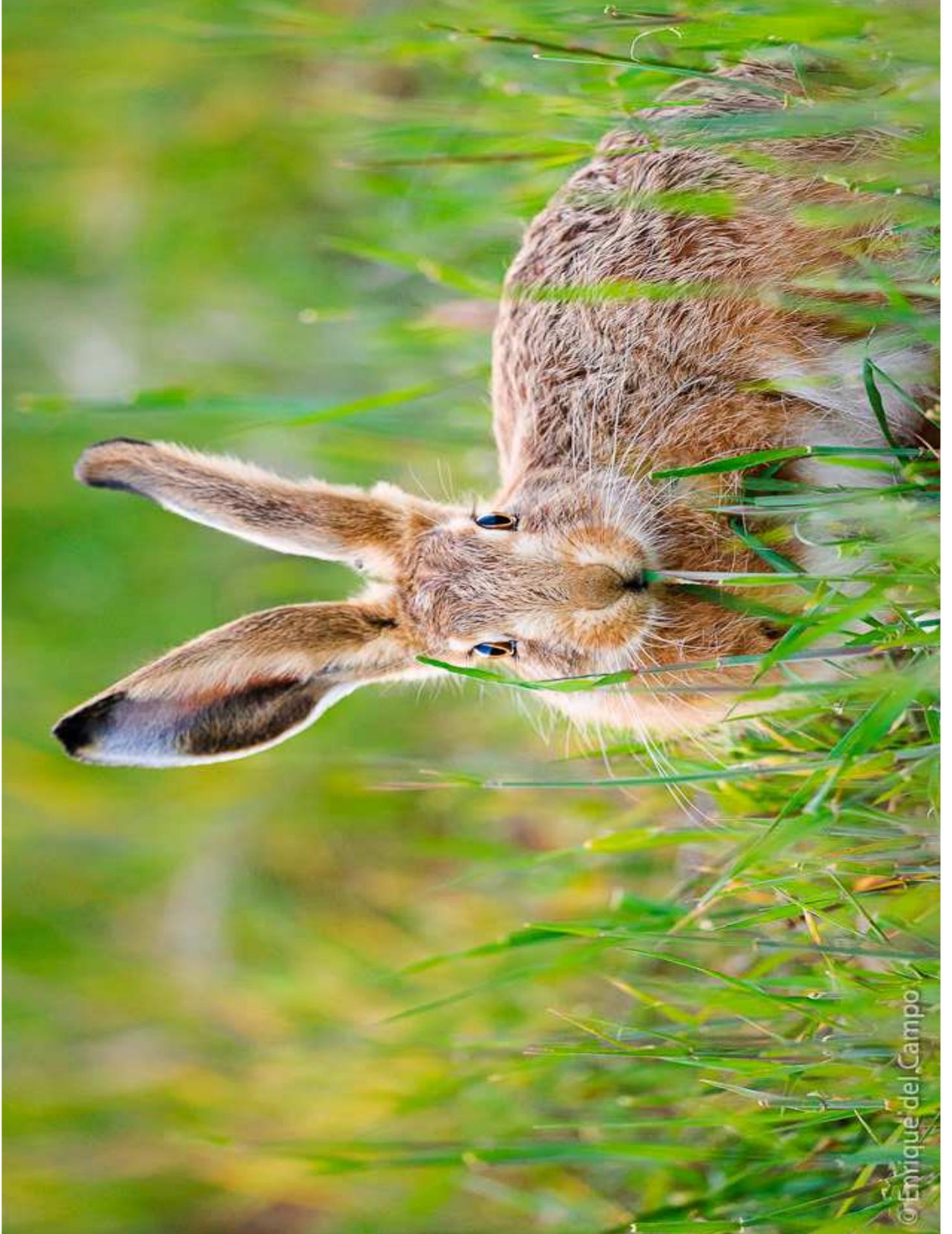


nunca será tan lento como ahora

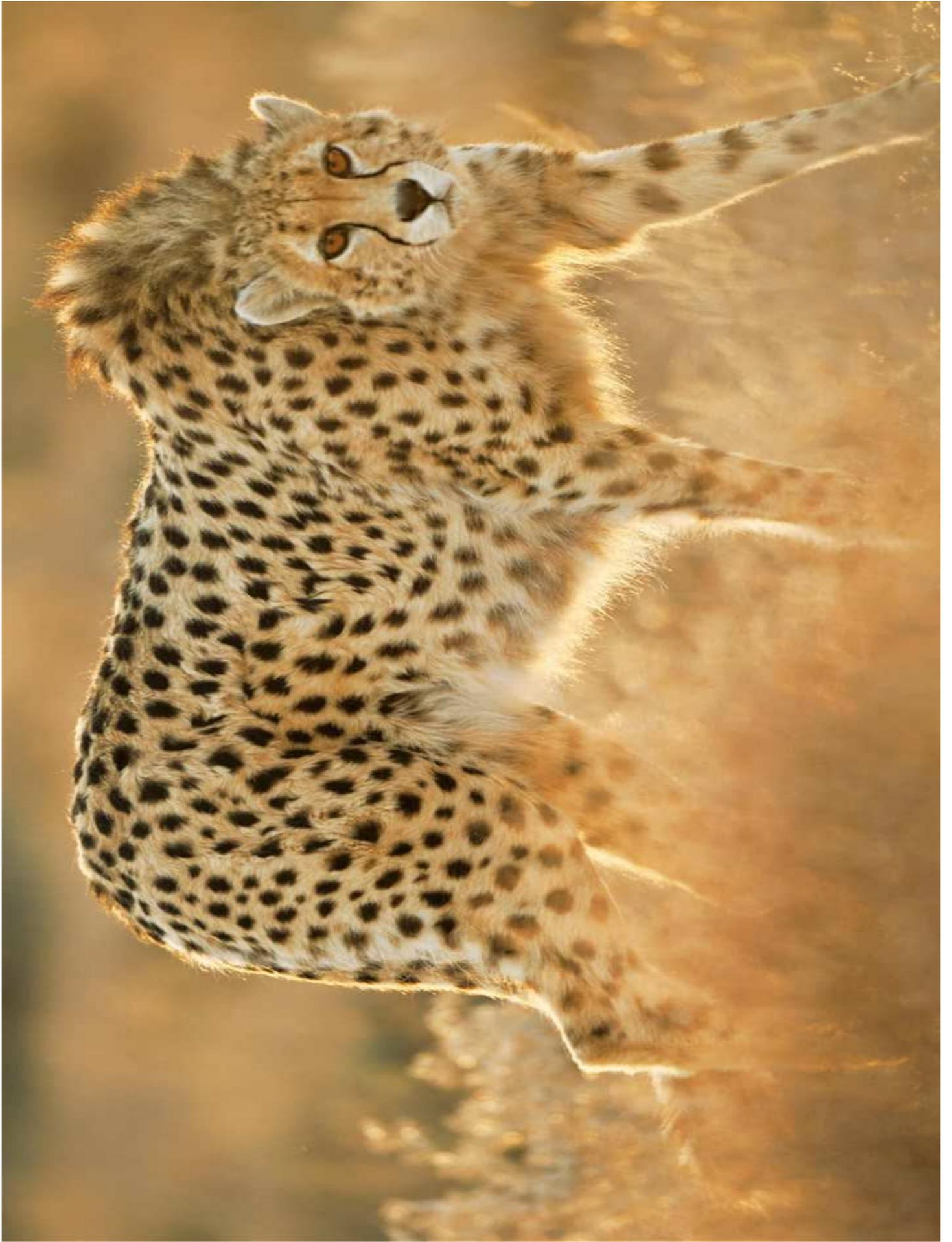








© Enrique del Campo





The image shows three snails on skateboards on a blue surface. The snail in the top left is on a black skateboard with black wheels. The snail in the middle right is on a red skateboard with red wheels. The snail in the bottom left is on a red skateboard with a single black wheel. The background is a blurred blue surface, suggesting motion.

**Cuando la velocidad de los
cambios dentro de tu
empresa es mas lenta que
la velocidad de los
cambios fuera**

**TU FINAL
ESTA
CERCA**



**LA INTELIGENCIA
DE UN
INDIVIDUO, SE
EVALÚA POR LA
CANTIDAD DE
INCERTIDUMBRE
QUE ES CAPAZ DE
SOPORTAR**

**CUANTO MAYOR ES
LA
INCERTIDUMBRE,
MAYOR TIENE QUE
SER LA AGILIDAD**

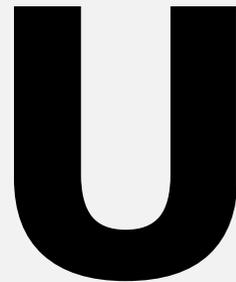


VUCA





VOLATILY



UNCERTAINTY



COMPLEXITY



AMBIGUITY

EL MUNDO CAMBIA CON MAS RAPIDEZ, ES MAS IMPREVISIBLE, COMPLEJO Y DIFICIL DE INTERPRETAR

iii PERO ADEMAS !!!





V

I²

R

C

A²

S

Inmediatez

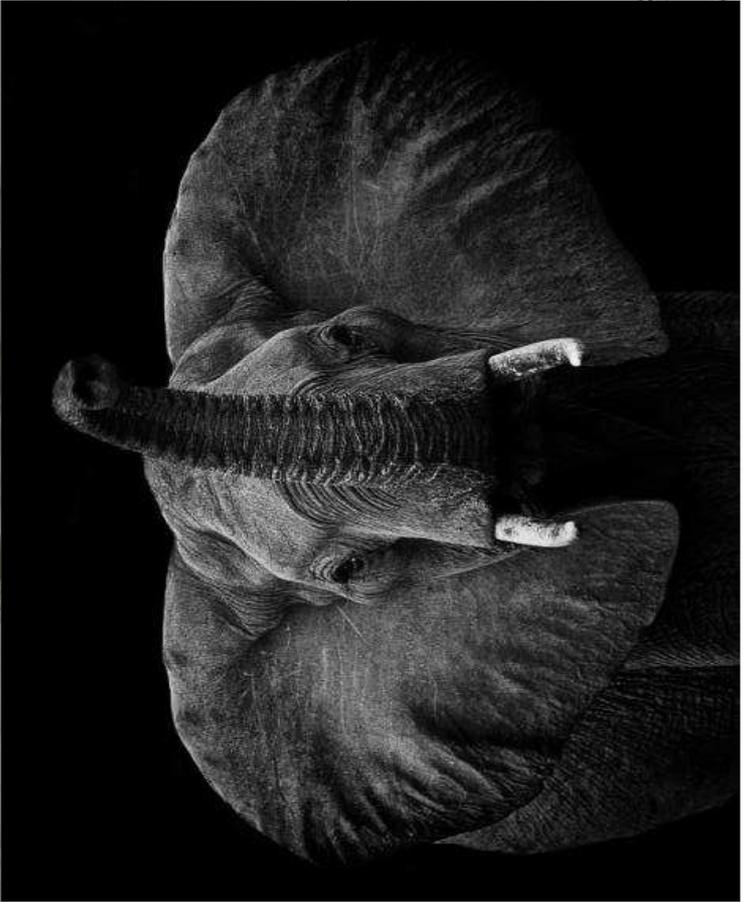
Ruido

Aceleración

**Simultaneidad
de disparidades**

**Como nos preparamos para futuros
impactos (cisnes negros,
rinocerontes grises, elefantes negros
y medusas negras)**





EL
CISNE NEGRO



EL IMPACTO DE LO
ALTAMENTE IMPROBABLE

Nassim Nicholas Taleb

Paidós

"Equally vital for companies and countries, *The Gray Rhino* serves as a critical reorientation of crisis management strategy and policymaking."

—IAN BREMMER, PRESIDENT, EURASIA GROUP

THE GRAY RHINO



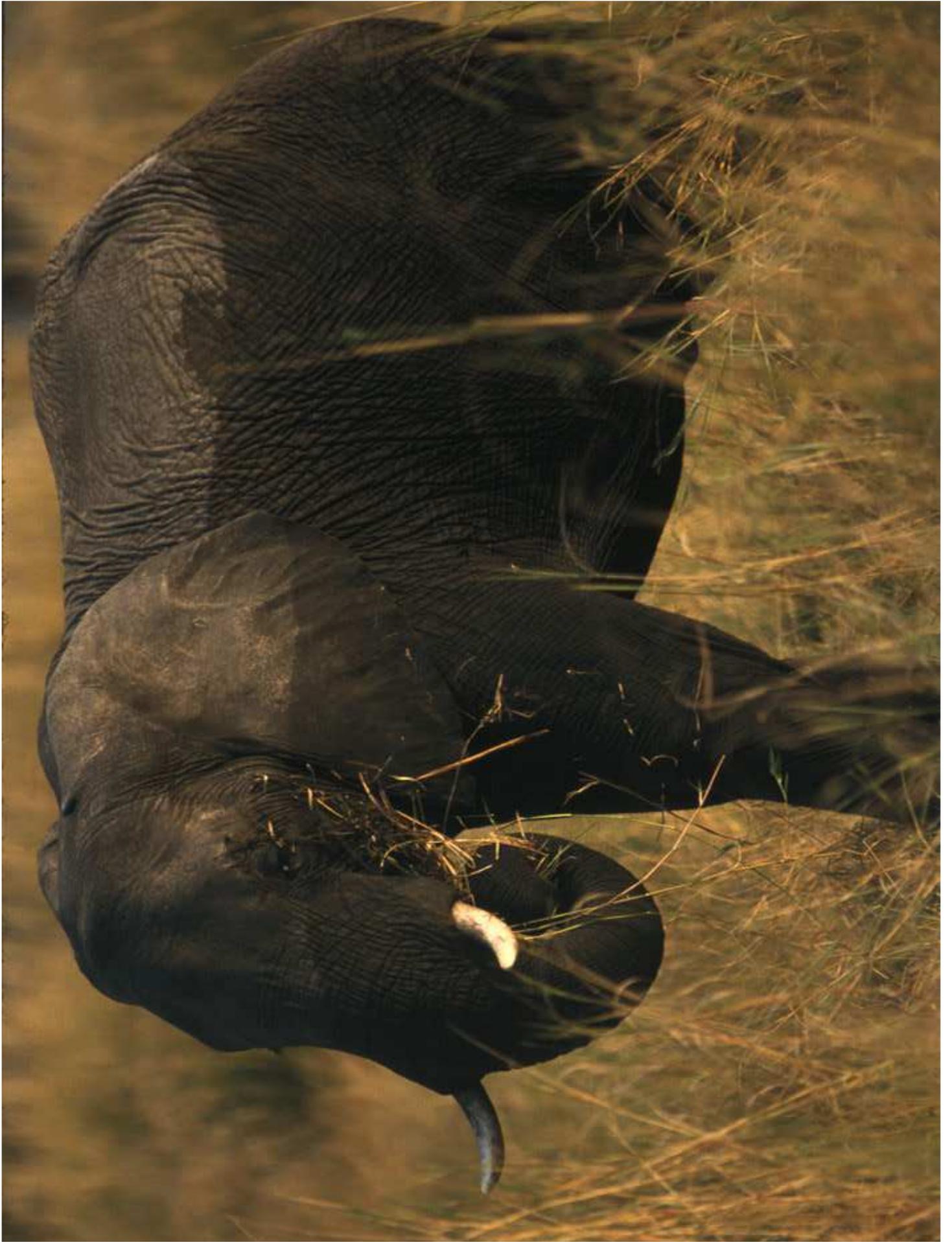
**HOW TO RECOGNIZE
AND ACT ON THE OBVIOUS
DANGERS WE IGNORE**

MICHELE WUCKER

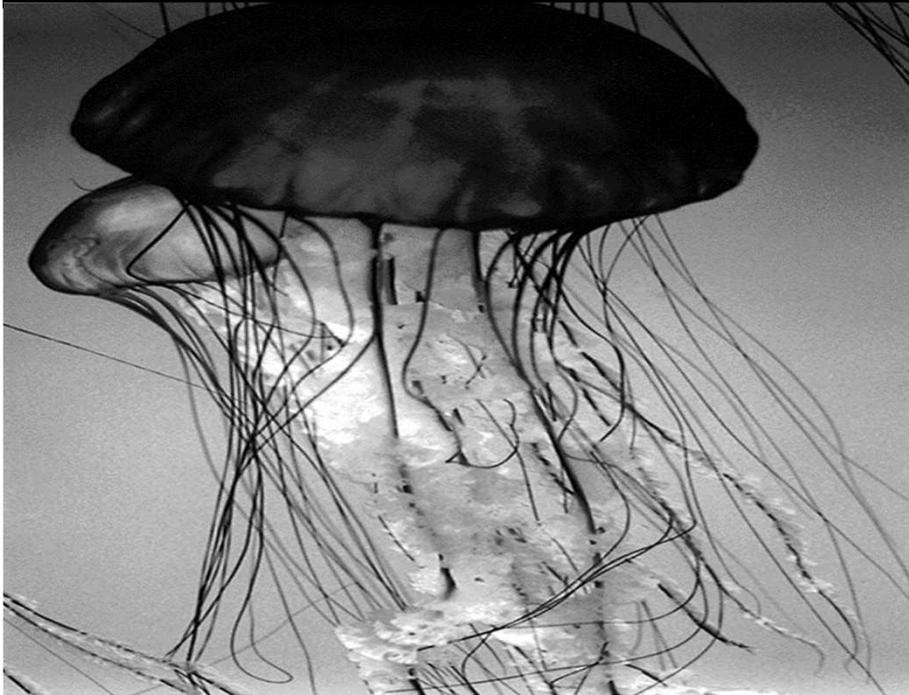
RINOCERONTES GRISES



**Amenaza
altamente
probable, de gran
importancia e
impacto, conocida
pero no afrontada**



MEDUSAS NEGRAS



Problemas que creemos conocer y entender, pero que resultan mas complejos e inciertos de lo que pensamos



Diferentes eventos que por cuenta propia pueden tener un impacto muy bajo, pero si coinciden pueden ser muy disruptivos e impactantes

Sucesos de poca importancia que al conectarse pueden provocar un acontecimiento a gran escala

PROSPECTIVA ESTRATEGICA



PROYECTIVA

PRESENTE



FUTURO

PROSPECTIVA

FUTURO



PRESENTE

A futuristic man with a metallic, blue-tinted face and closed eyes. He has two hands extended forward, palms facing each other. The left hand is glowing with a bright yellow and orange light, while the right hand is glowing with a bright blue light. The background is dark with some faint, glowing particles.

SI NO PIENSAS EN EL FUTURO,

**TUS DECISIONES EN QUE ESTAN
BASADAS?**

ANALIZANDO EL FUTURO SE TRANSFORMA EL PRESENTE



LA REGLA DE PARETO DEL FUTURO DE UNA ORGANIZACIÓN

**DE LOS
INGRESOS DE
MAÑANA**

80%

20%

**DEL TIEMPO, QUE
DEDIQUES HOY
AL FUTURO, SE
TRANSFORMARÁ
EN**

IMPACTOS **y** ESCENARIOS



IMPACTOS



SOCIALES



MEDIOAMBIENTALES



MACRO ECONÓMICOS



TECNOLÓGICOS



POLÍTICOS



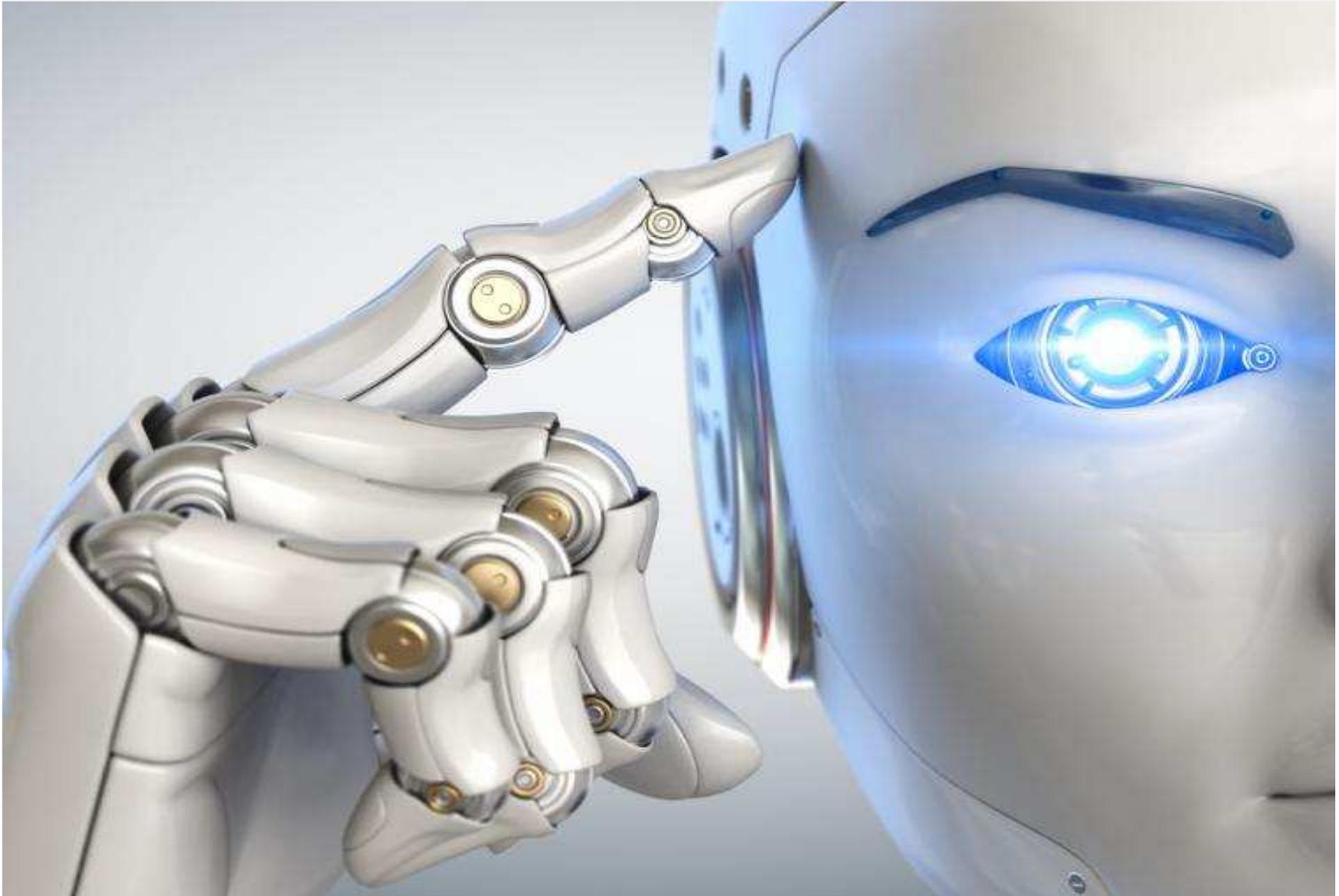
GEOESTRATÉGICOS

**NO SE TRATA DE ADIVINAR EL FUTURO,
SINO**



VISUALIZAR LOS POSIBLES FUTUROS

CREAR ESCENARIO DESEADO





COVID - 19

**CADA GRAN CRISIS HA
PRODUCIDO CAMBIOS
DURADEROS**



II GUERRA MUNDIAL



**Incorporación de la mujer al
mundo laboral**

**11 DE
SEPTIEMBRE**



**Incremento de la seguridad en
aeropuertos y aviones**

SARS



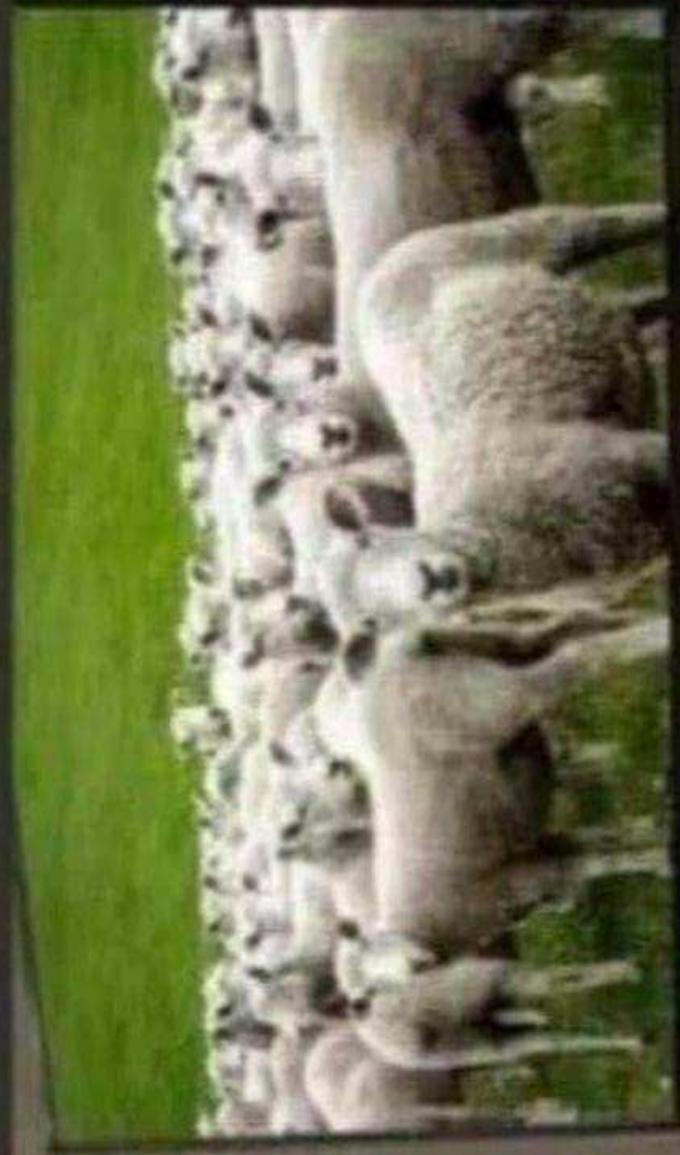
Aumento del comercio electrónico

COVID 19

غغغ ???



TELETRABAJO





¿Me veis todos?

Ahora ha sido un **MODELO DE IMPROVISACIÓN**



El Teletrabajo forma parte de un **MODELO DE GESTIÓN**



TRANSFORMACION DIGITAL



A photograph of a server room with rows of server racks illuminated by blue light. The text is overlaid in the center.

**DIGITALIZAR EL
MODELO DE
NEGOCIO ACTUAL
NO ES LO MISMO**

MODELO DE NEGOCIO DIGITAL



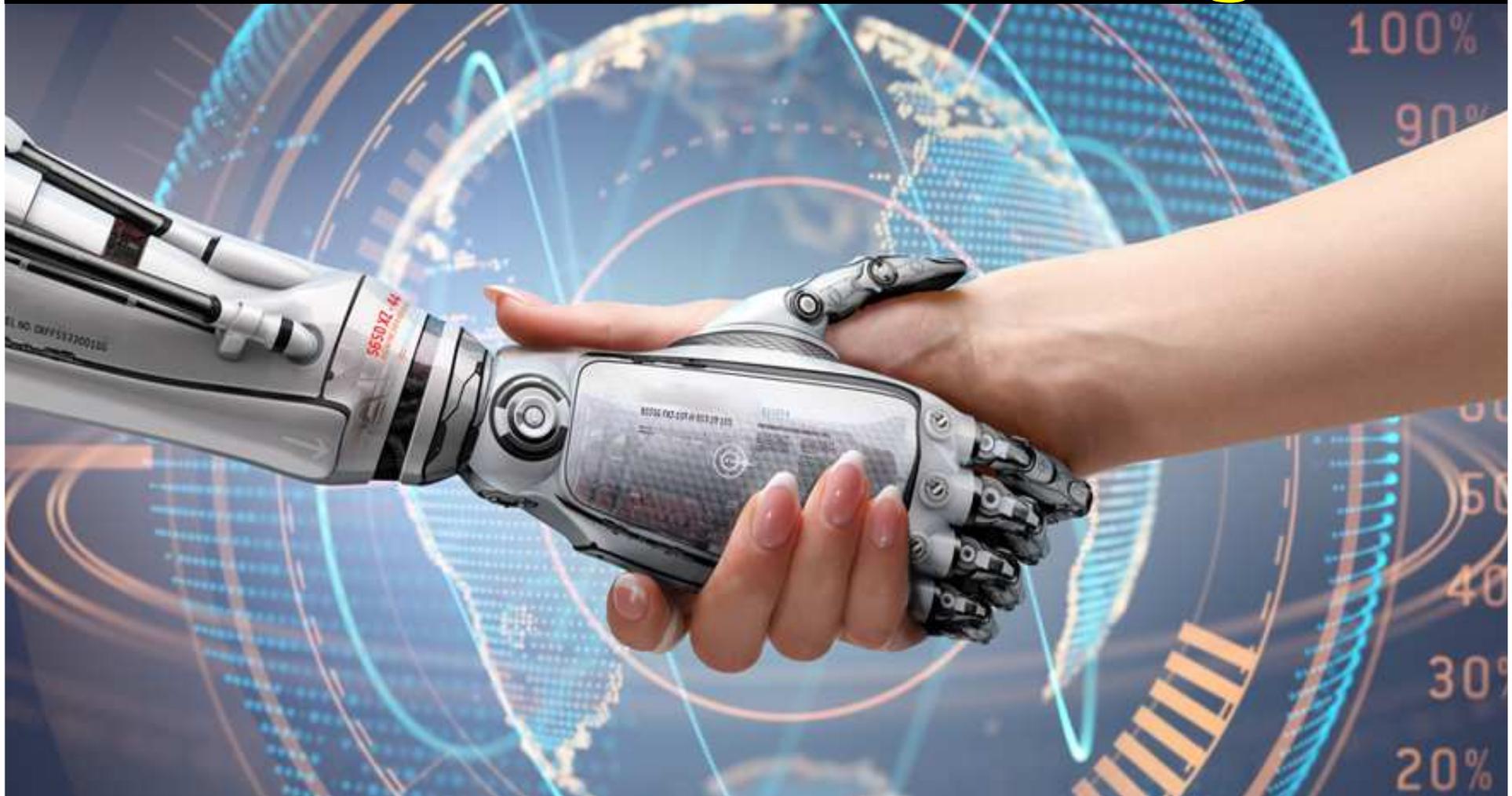
LA TRANSFORMACION DIGITAL **NO** ES UN PROYECTO TECNOLOGICO



PELIGRO



**Es un proyecto de
transformación en el que
necesitaremos tecnología**





Hablar de transformación digital NO es hablar de tecnología

es hablar de **personas**
(clientes y colaboradores)

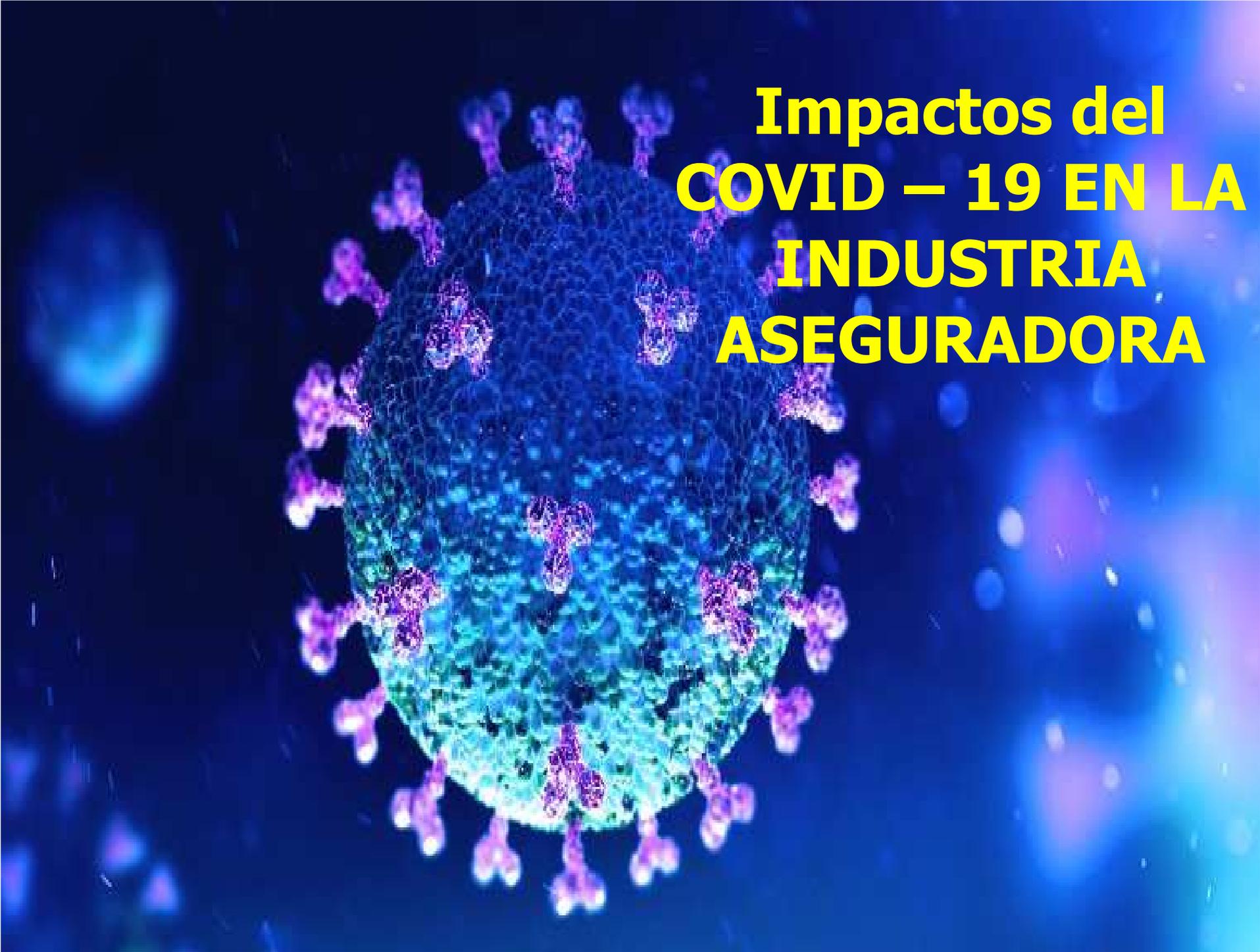


**La
Transformación
Digital tiene 2
grandes
objetivos**



**Mejorar la
experiencia del
cliente y darle
más valor**





**Impactos del
COVID – 19 EN LA
INDUSTRIA
ASEGURADORA**

¿COMO HA DE SER UNA EMPRESA POST COVID-19?

C A R S

C²

A⁵

R³

S⁴



Curiosa

Creativa

Ágil

Adaptable

Anticipación

Autoridad sin aprobación

Aprendizaje continuo

Rápida

Rentable

Redundante / **R**esiliente

Saludable

Superación

Solidaria

Sostenible

PALANCAS



CULTURA ORGANIZACIONAL



CULTURA ORGANIZACIONAL

MISIÓN

VISIÓN

VALORES



COMPORTAMIENTOS

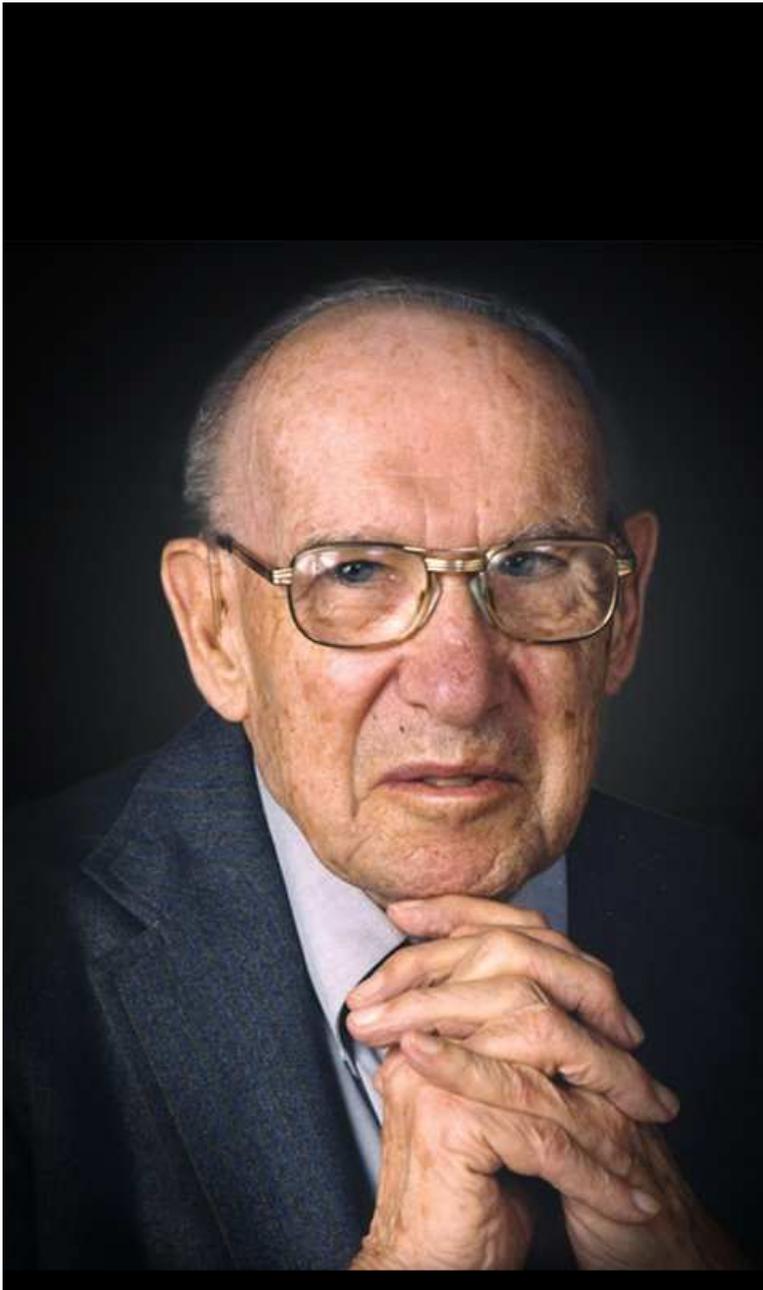


CREENCIAS



CLIMA





**“La cultura se
come a la
estrategia para
desayunar”**

– *Peter Drucker*



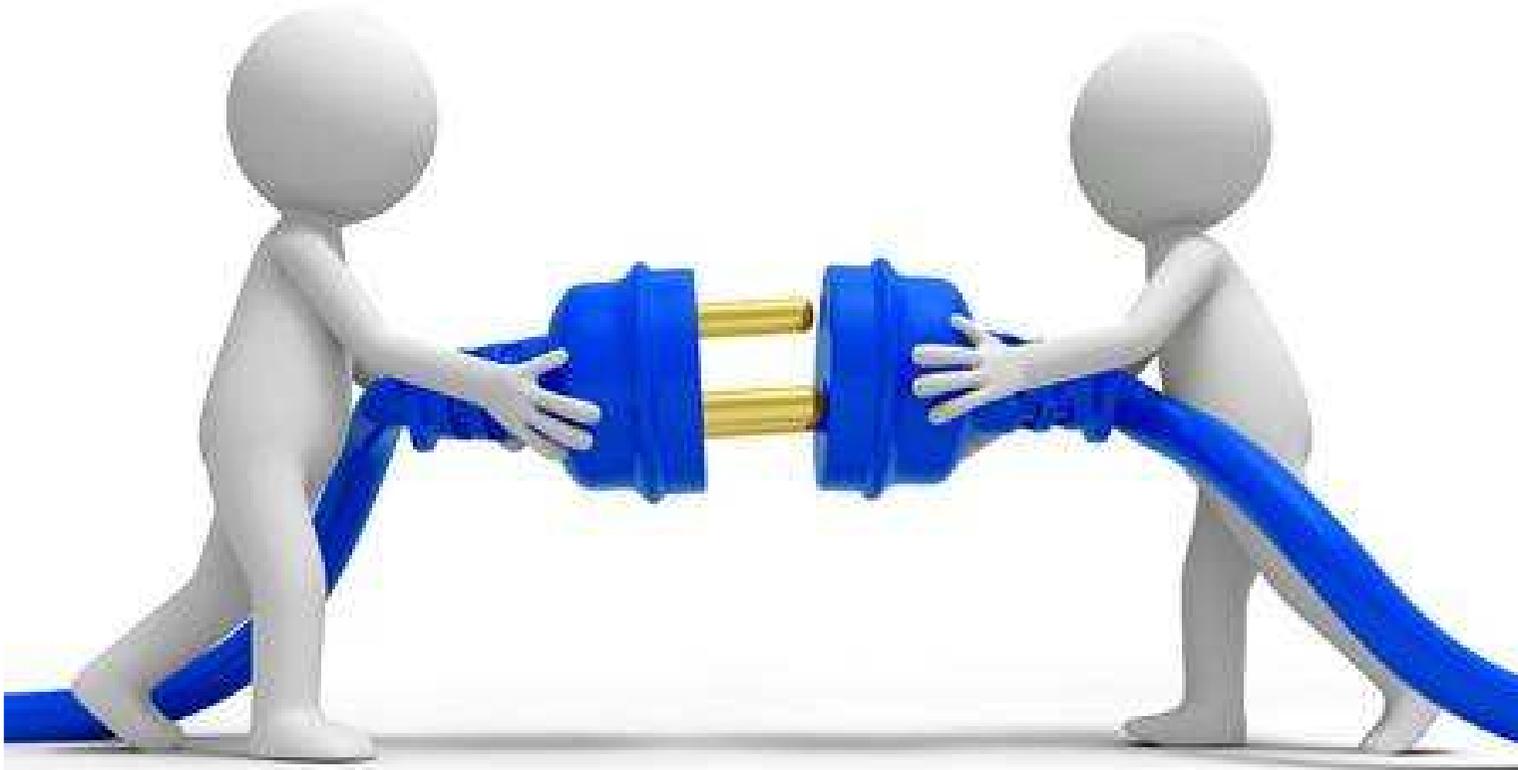
Los Datos son el petróleo del siglo XXI

NO



EL TALENTO

LAS PERSONAS SON EL VERDADERO DRIVER DEL ÉXITO



**¿ CUANTOS
SE VAN ?**



!!! QUIENES !!!



A man in a dark suit stands with his back to the camera, looking at a large, glowing digital interface. The interface is filled with various data visualizations, including a world map, bar charts, and line graphs. The background is a dark, blue-toned cityscape at night. The overall atmosphere is futuristic and technological.

INNOVACIÓN

INNOVAR ES COMO RESPIRAR

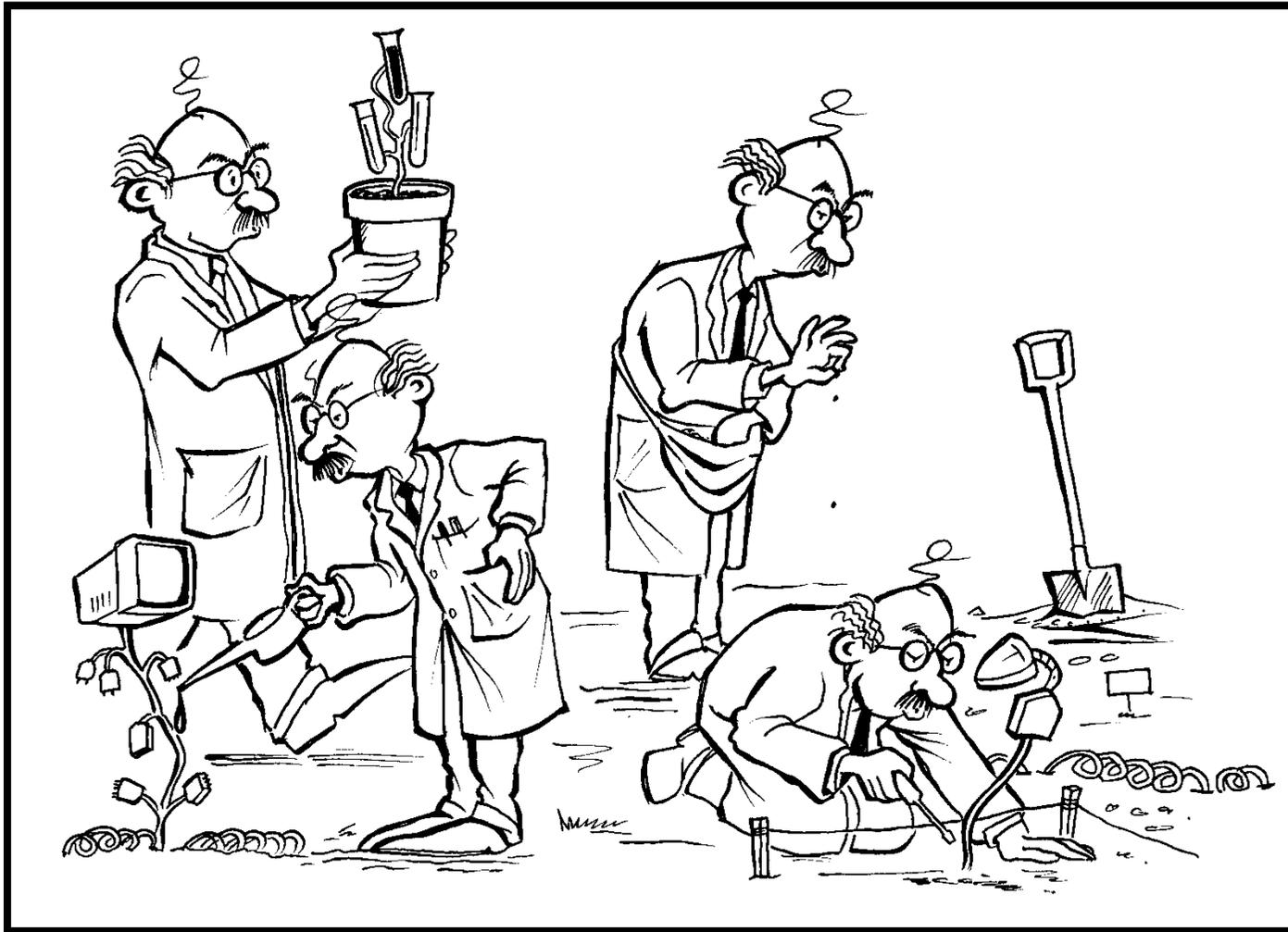


**Puedes dejarlo de
hacerlo durante
muy poco tiempo**

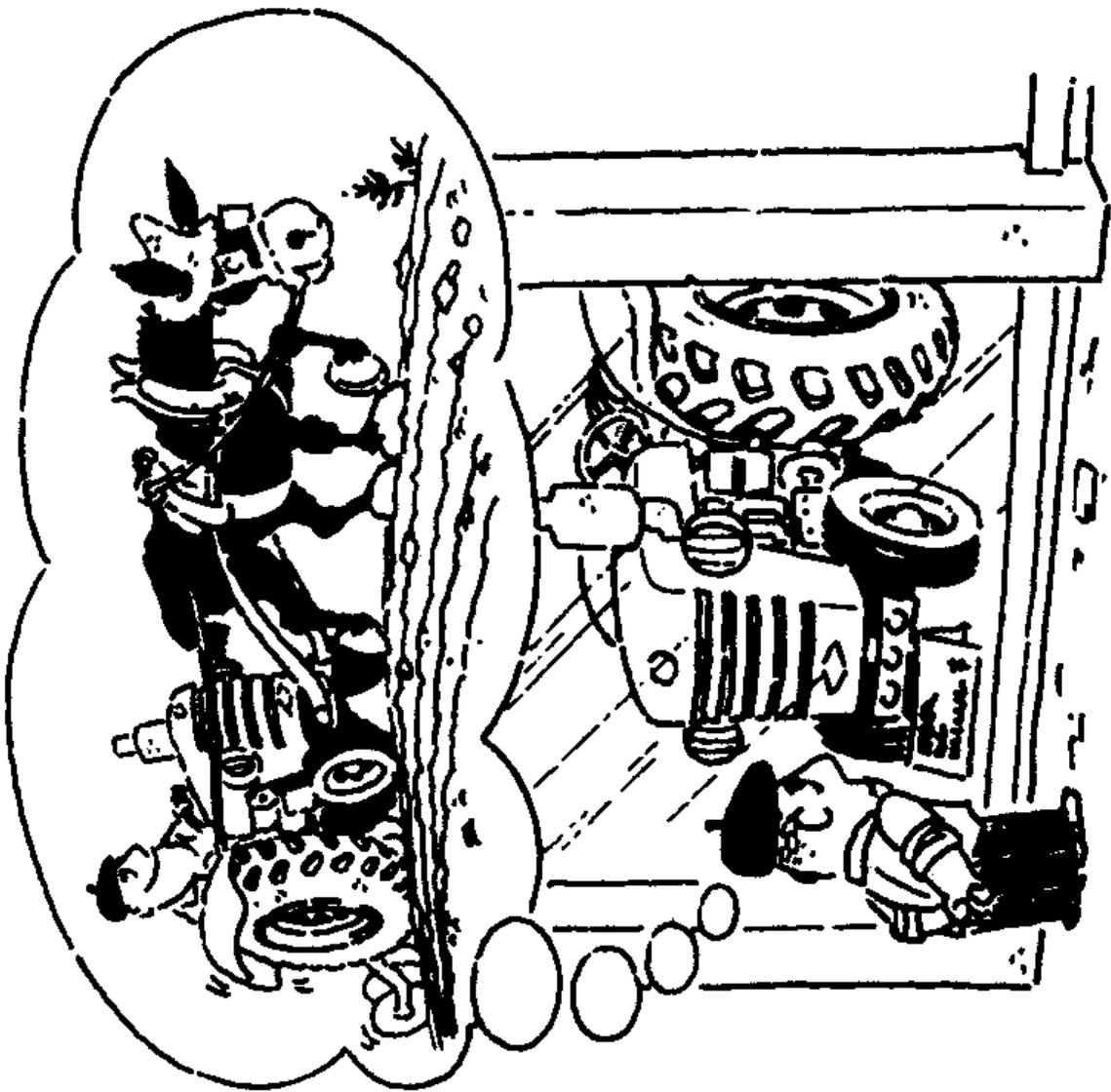


¿QUÉ ENTENDEMOS POR INNOVACION?



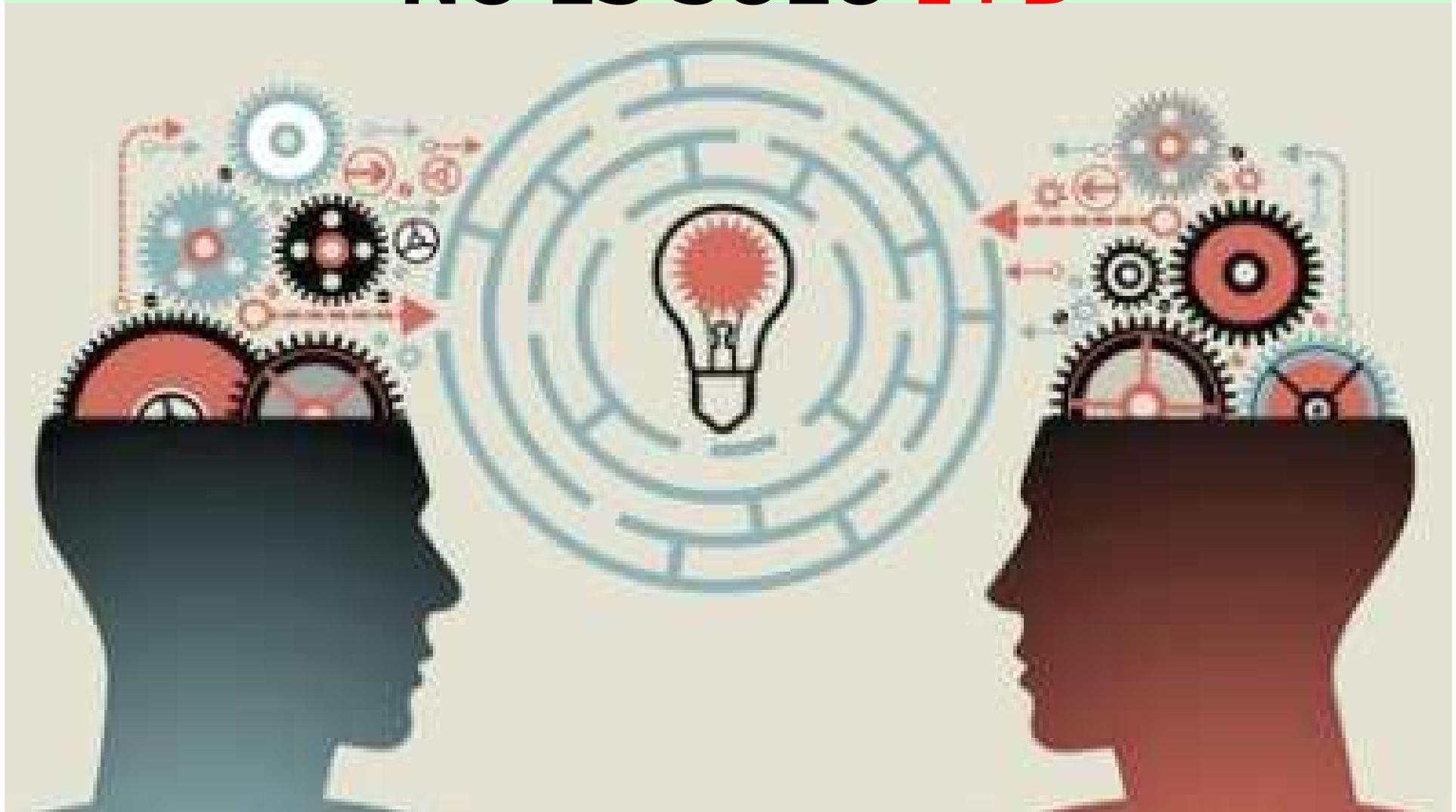


La imagen popular del innovador = “científico loco”



INNOVACIÓN

NO ES SOLO I+D



INNOVAR

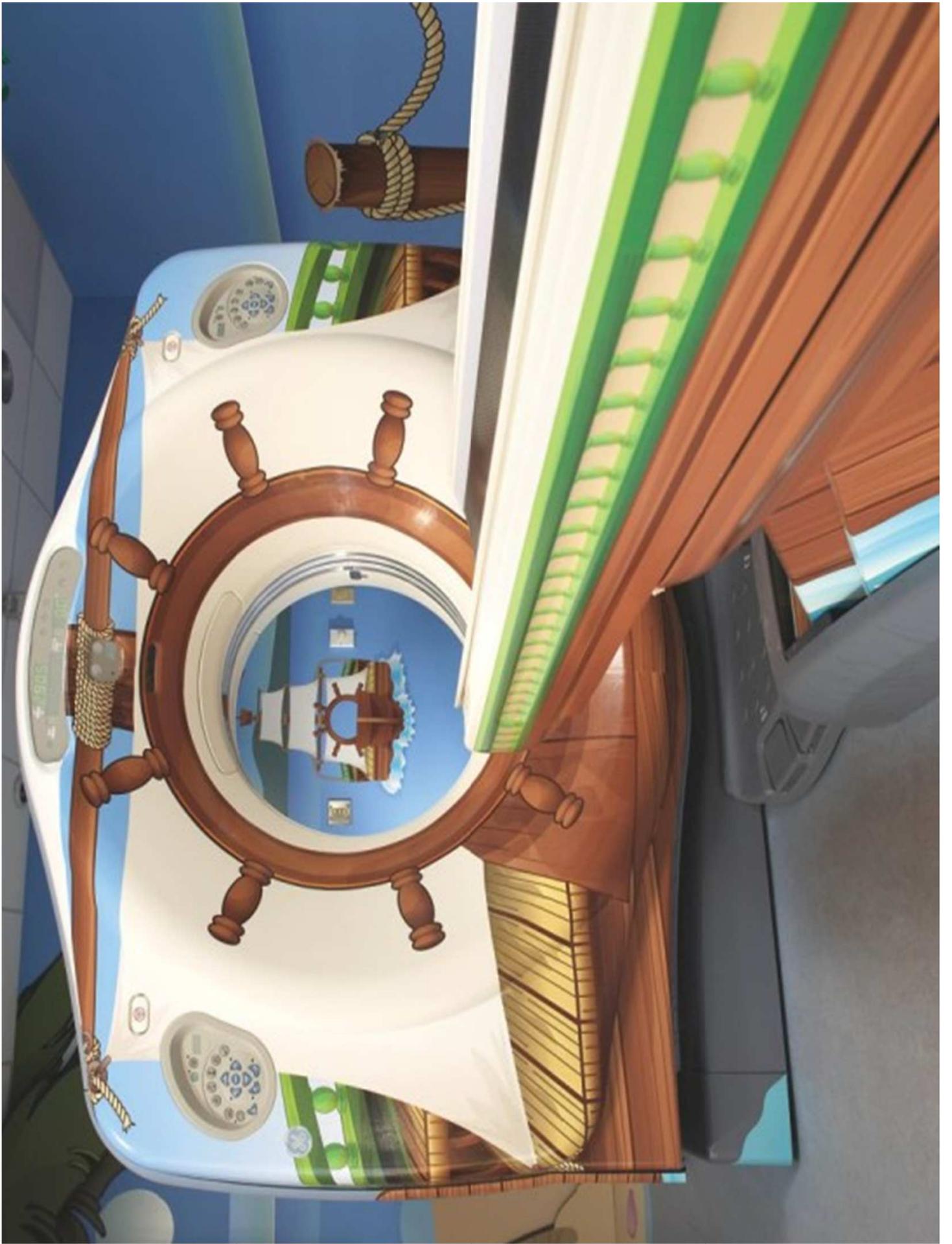
**EN
TODAS**

**LAS
ÁREAS**

**DE LA
EMPRESA**









**NO HAY INNOVACIÓN SIN
RIESGO**



PERO EL GRAN RIESGO ES

NO INNOVAR

TIPOS DE INNOVACIÓN

INCREMENTAL



**DE CREACIÓN NO
DISRUPTIVA**



DISRUPTIVA



INNOVACIÓN ROJA





CLIENTES

¿DE QUIÉN ES EL CLIENTE?



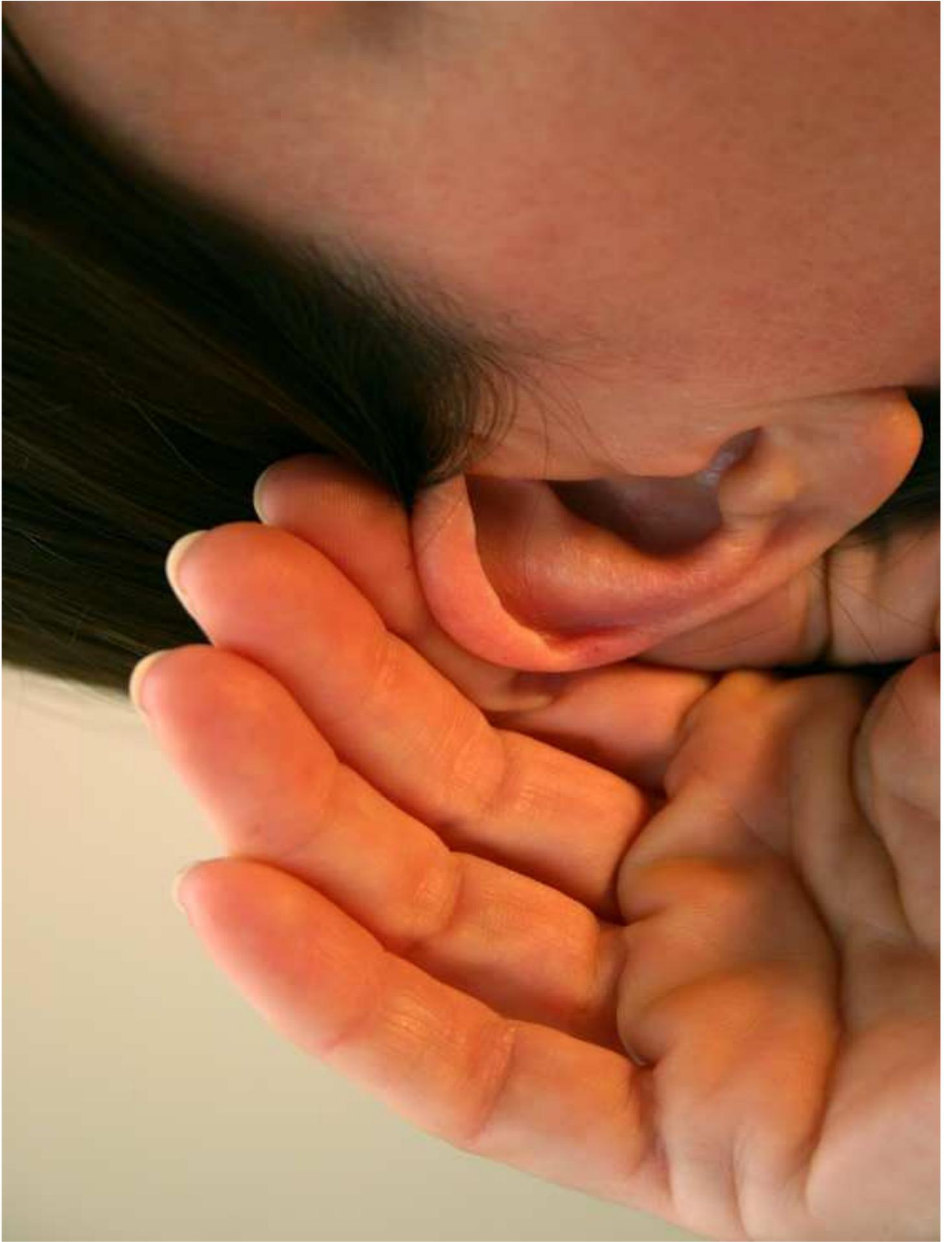
DEL QUE MEJOR LO CONOZCA

Quien te echa de los mercados **NO**
son tus competidores sino los
CLIENTES





**LOS CLIENTES QUE VIENEN
POR PRECIO, SE VAN POR
PRECIO**





**LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE ES
UNA COMMODITY**



¿Cómo podemos sorprender al cliente?



¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA RESPECTO AL MERCADO



OBJETIVOS DE UNA EMPRESA RESPECTO AL MERCADO

**QUE NOS
CONOZCAN**



OBJETIVOS DE UNA EMPRESA RESPECTO AL MERCADO

QUE TENGAN
UNA BUENA
IMAGEN
NUESTRA



OBJETIVOS DE UNA EMPRESA RESPECTO AL MERCADO

QUE NOS
COMPREN



TRANSACCIONAL

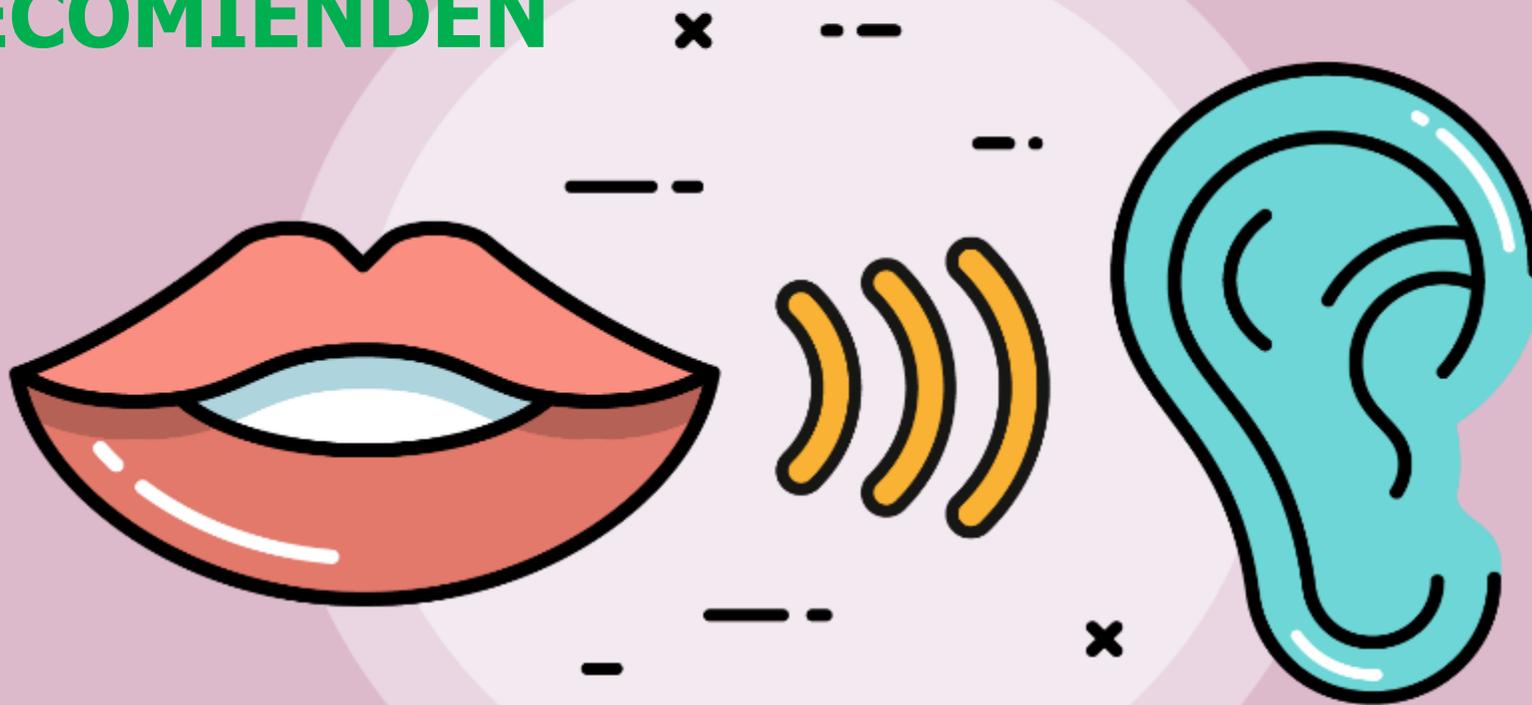
OBJETIVOS DE UNA EMPRESA RESPECTO AL MERCADO



**QUE
REPITAN**

OBJETIVOS DE UNA EMPRESA RESPECTO AL MERCADO

QUE NOS
RECOMIENDEN



RELACIONAL



HAY QUE PENSAR

EN EL CLIENTE

NO

HAY QUE PENSAR

COMO EL

CLIENTE



Cada **1%** de aumento en la **satisfacción del cliente** representa un **6,5%** en aumento de **ventas**



**Aumentar un 5% la retención de clientes
puede impulsar un 75% la rentabilidad**



¿FIDELIDAD

O

LEALTAD?



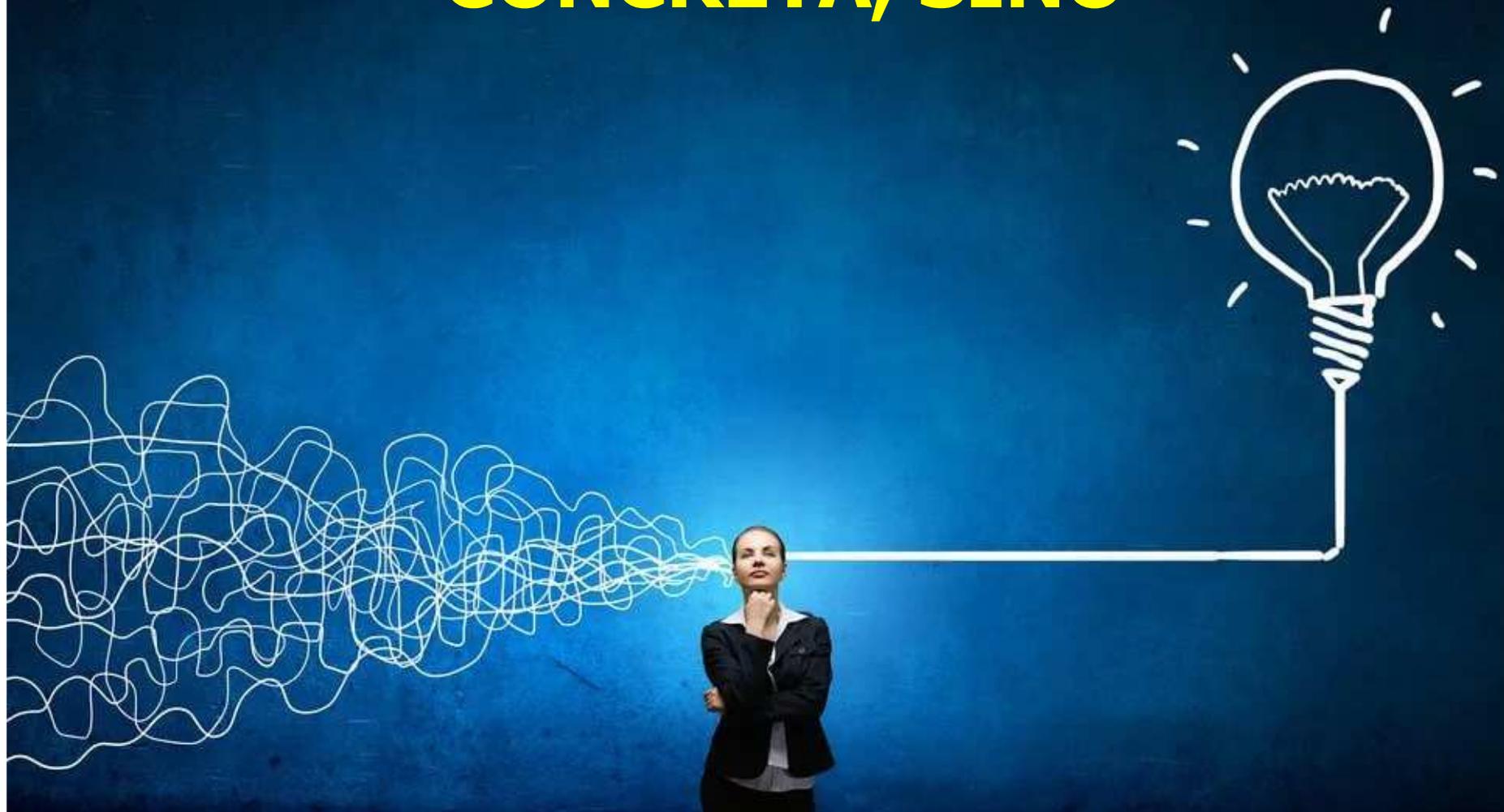
ESTRATEGIA



DE LA CADENA DE VALOR **A** LOS ECOSISTEMAS



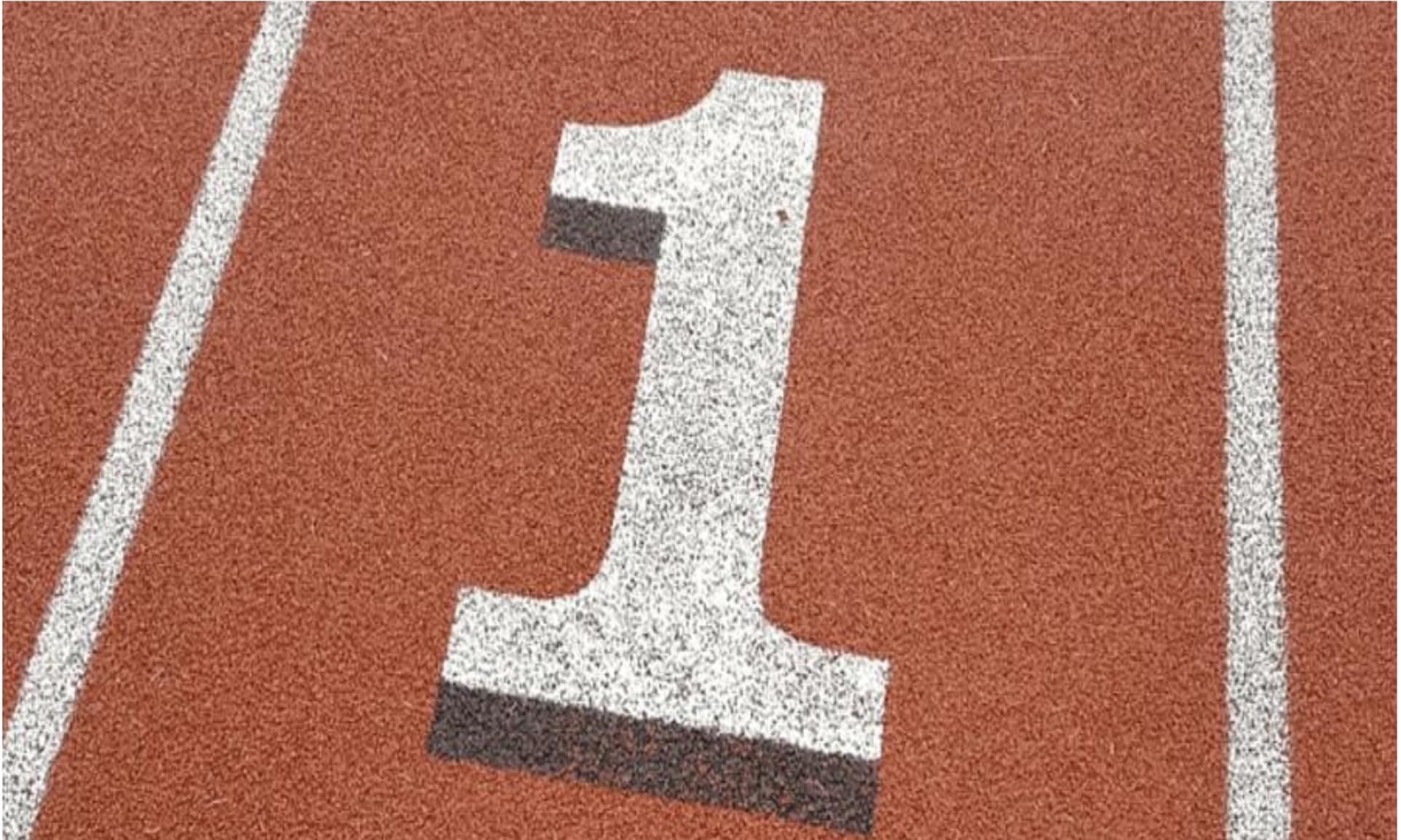
**EL PRINCIPAL OBJETIVO NO ES QUE
SEPAS QUE TIENES QUE HACER PARA
ENFRENTARTE A UNA SITUACIÓN
CONCRETA, SINO**



**DOTARTE DE
HERRAMIENTAS Y
EXPERIENCIAS QUE
TE FACILITEN
ENFRENTARTE A
ESTE TIPO DE
SITUACIONES**



Tener profesionales que **individualmente sean de Alto Rendimiento **NO** significa que tengamos una **Organización de Alto Rendimiento****



**LAS DOS ÚNICAS DESTREZAS QUE
NECESITAREMOS EL RESTO DE
NUESTRA VIDA**

**“¿Tenemos la estabilidad
mental y la inteligencia
emocional para
reinventarnos
repetidamente?”**

Yuval Noah Harari



HOJA DE RUTA



SECTOR Y EMPRESA

25

PLAN DE ACCIÓN

Shock (enfoque defensivo)



A medio-largo plazo
(prospectivo y proactivo)



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Las empresas
necesitan
menos
planificación y**





MÁS ESTRATEGIA

DE CUANDO EN CUANDO ES NECESARIO CAMBIAR



POR UNA





**SI UNA
ORGANIZACIÓN
ESTÁ**

**ORIENTADA
HACIA UNA
DIRECCIÓN
ERRONEA, LA
ÚLTIMA COSA
QUE NECESITA
ES SER MAS
EFICIENTE**

**NO PODEMOS EVITAR LO QUE
PASA, PERO**



**SI QUE DEPENDE DE NOSOTROS EL
COMO LO GESTIONAMOS**





**Ante las
situaciones
complicadas,
están los
que lloran**



**y los que salen a vender
pañuelos**

EL FUTURO DE UNA EMPRESA DEPENDE DE SU NIVEL DE AMBICIÓN





**EMPRESAS QUE JUEGAN PARA
GANAR **VS** EMPRESAS QUE
JUEGAN PARA NO PERDER**

MANTENER VS CAMBIAR

REGLAS DE JUEGO



DE LA REFLEXIÓN A LA ACCIÓN



**Y AHORA,
¿QUÉ VAS A
HACER?**

MUCHAS GRACIAS



murarte@pharos.es



[@MarcosUrarte](https://twitter.com/MarcosUrarte)