

Volver a crecer

CLAVES PARA HACER CRECER LOS NEGOCIOS
EN EL FUTURO QUE VIENE.



***"El libro me parece apasionante,
una delicia y un gran hallazgo".***

Ángel Durández

*Economista y miembro del consejo de
administración de diversas empresas*

VOLVER A CRECER

Claves para hacer crecer los negocios en el futuro que viene

VOLVER A CRECER

Claves para hacer crecer los negocios en el futuro que viene

Juan Manuel Martín Menéndez
Alfonso Ruiz de Ojeda Silva
Ignacio Kaiser Ruiz del Olmo
Angel L.Valverde
Lorenzo Mochales Gordo

1ª Edición : *Volver a crecer. Subtítulo: Claves para
hacer crecer los negocios en el futuro que viene*
Diseño de portada: Doce Calles

© de los textos: Sus autores

© de la presente edición:

Exit Editorial S.L.
C/ De la Ribera, 36
28300 Aranjuez (Madrid)
Tel.: (+34) 616 985408
hola@exitcomunicacion.com
www.exitcomunicacion.com

eISBN: 978-84-9744-334-0

Depósito legal: M-2076-2021

Impreso en España

Queda prohibida, salvo excepciones previstas en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados pueden ser constitutivas de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y siguientes del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos. Diríjase a este organismo si necesita fotocopiar algún fragmento de esta obra.

A todos los empresarios y emprendedores
que se arriesgan y que con su esfuerzo y el
de sus equipos generan puestos de trabajo y
crean riqueza y bienestar para la sociedad



Índice

Biografía de los autores	11
Prólogo.....	13
Introducción	15
Capítulo 1. El futuro que viene	21
Capítulo 2. Liderar el cambio desde la motivación, el entusiasmo y la pasión.....	35
Capítulo 3. Por qué es importante el pensamiento estratégico.....	47
Capítulo 4. Las cosas no cambian, solo lo hacen las circunstancias	63
Capítulo 5. Un plan de reacción	75
Capítulo 6. La nueva economía de la innovación.....	87
Capítulo 7 Organización y cultura para los grandes logros	101
Capítulo 8. La tecnología digital como palanca.....	113
Capítulo 9. Palancas legales para el crecimiento.....	127
Capítulo 10. El arte de tomar decisiones en la empresa.....	147
Epílogo.....	161
The Mentor Up.....	167



Biografía de los autores

Juan Manuel Martín Menéndez

Directivo, empresario, consultor, conferenciante y autor de varios libros. Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid, *Master of Science* en Telecomunicaciones por la universidad de Aston (Reino Unido), Diplomado en dirección general (PDG) por el IESE y posgrado en innovación en programa conjunto de las universidades norteamericanas MIT, Columbia y Dartmouth College. Ha desarrollado su carrera profesional como directivo, incluida la dirección general, en el sector de las telecomunicaciones y posteriormente como consultor, coach ejecutivo, mentor de startups y emprendedor.

Alfonso Ruiz de Ojeda Silva

Licenciado en Derecho, Master en Dirección y Administración de Empresas (EMBA) y Master en Relaciones Internacionales y Comercio Exterior. Ha desarrollado su carrera profesional principalmente como consultor, emprendedor, coach, mentor y business angel de numerosos proyectos empresariales en diferentes sectores, entre ellos el de la Formación, en el cual como formador ha podido aportar valor a los conocimientos teóricos gracias a la experiencia práctica de su carrera profesional.

Ignacio Kaiser Ruiz del Olmo

Socio Director de Twice Consulting. Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid y Executive MBA por el IE Business School, con más de 35 años en la empresa privada ocupando posiciones de alta dirección. Apasionado por el emprendimiento, a su experiencia anterior añade los más de veinte años como emprendedor, habiendo constituido o participado en 6 iniciativas empresariales, algunas de ellas con su propio proyecto de internacionalización.

Angel L. Valverde

Socio Director de Valverde Gradsal Abogados. Abogado con más de 25 años de experiencia, experto en Derecho Tributario y Derecho Corporativo y Family Office. Con especialización en la continuidad y expansión de la Empresa Familiar y en la implantación de relevos generacionales en sociedades familiares, emprendimiento y startups. Ayuda a emprendedores y les protege del inversor financiero.

Lorenzo Mochales Gordo

Con 32 años de experiencia enfocado a la gestión empresarial en puestos de consejero, dirección y desarrollo de negocio en compañías de base tecnológica. Profesor de master en La Salle Business Engineering School. Es Miembro de la Junta Directiva de AMCES Madrid (Asociación Española de Mentoring), donde su formación directiva y en administración y finanzas le convierten en un profesional de *alto rodaje* con un

perfil pragmático 100%, enfocado a la resolución de problemas, donde la orientación al cliente en su más amplio sentido de la palabra y el *no miedo* a los retos y a los cambios, le caracterizan en todo aquello en lo que interviene.

Los cinco autores de este libro son también los fundadores de The Mentor Up, iniciativa para ayudar a pequeñas y medianas empresas a mantener, desarrollar y evolucionar sus negocios a través del mentoring.



Prólogo

Escribir un prólogo, creo yo, conlleva una cierta responsabilidad, no se puede despachar con unas cuantas citas de personalidades ilustres (tentación que enseguida he desechado), ni descubriendo parte del contenido (un *spoiler* que dirían ahora). Sí quisiera llevarlo a mi terreno (a mi experiencia) en el asunto sobre el cual nuestro libro versa. He de reconocer que, aún con mi longeva edad (alguien me dirá que no presuma de años, pero... es lo que hay), un buen tramo (el más reciente) de mi vida no tendría sentido si no formase parte de ella la tecnología digital. Es la que me permite escribir fluidamente estas líneas, la que logra que toda mi agenda, mis correos, mis recuerdos, mis pensamientos... los tenga siempre a mano en ese imprescindible artificio que es el *smartphone*. Y lo que es mejor, con la seguridad que tengo de que lo que ahora me resuelve tantas cosas, en un breve lapso de tiempo va a estar obsoleto. Ya sé que es una obviedad, pero a veces reflexiono y pienso en la cantidad de tiempo que hubiera ahorrado en el pasado de haber contado con esta confortante tecnología... ahora lo estoy recuperando.

El libro que nos ocupa es una inmersión total en todo eso que ha constituido el pasado más reciente y que, sin duda, va a ser el futuro más inmediato. Reflexionar (atreverse a reflexionar, diría yo) sobre ese futuro, y hacerlo con precisión, partiendo de unas premisas que son indiscutibles, proyectando lo que se puede inferir del comportamiento de estas mismas en ese futuro que ya casi tenemos aquí, es todo un ejercicio de imaginación bien sustentada. Para llegar a ello es imprescindible estar preparados con mentalidad y actitud abiertas al cambio, liderarlo con ímpetu y pasión, dentro de un análisis estratégico que no olvide ninguno de los cuantiosos aspectos que conforman la realidad y sus circunstancias cambiantes, no solo en el ámbito tecnológico, sino también en el social, el económico, el político, el jurídico-legal, el cultural... Pero, además, en ese complejo análisis ha de tenerse muy presente la realidad actual y cómo generar una capacidad de reacción para acomodarnos a esos nuevos escenarios.

El libro logra definir y profundizar a detalle en todos esos aspectos, pero no deja otros que van a ser (que ya son) enormemente decisivos en nuestro desarrollo y crecimiento futuro, como es el caso de la innovación. Las empresas que no fijen en sus objetivos anuales unas políticas claras y unos presupuestos suficientes para la investigación, el desarrollo y la innovación estarán condenadas al fracaso más o menos inmediato. La imaginación al poder, decían hace décadas algunos de los integrantes de aquellas movilizaciones estudiantiles de mayo del 68. Eso es lo que hay que fomentar y poner todo el empeño en ello. El adocenamiento y el confort constituyen un enorme peligro para ese futuro que ya tenemos aquí y que nos obliga a estar más vivos y despiertos que nunca. Organicémonos para que toda nuestra trayectoria futura grave sobre esos principios. La digitalización va a ser nuestro gran aliado, como ahora mismo (lo decía al principio) está siendo para mí.

El libro me parece apasionante, no ha dejado cabo suelto, es ameno, se lee casi de un tirón, o si se prefiere, en capítulos alternos. Una delicia y un gran hallazgo. Felicidades a sus autores por plantearse y llevar a buen resultado un empeño tan ambicioso.

Ángel Durández

Ángel Durández es economista. Es y ha sido miembro del consejo de diversas empresas como Repsol, Mediaset España, Prosegur, Quántica Producciones e Ideas4all. Presidente de Arcadia Capital. Vicepresidente de la fundación Euroamérica y presidente de la Fundación Foro de Foros. Fue socio de Arthur Andersen durante treinta y cinco años.



Introducción

Vivimos en tiempos revueltos por la pandemia del coronavirus COVID-19 y el impacto que ha tenido en la vida de cientos de millones de personas del planeta; el tsunami que ha provocado en la economía y sus correspondientes destrozos; la revolución tecnológica y digital que está en marcha y que está transformando las estructuras de la sociedad, la economía y la vida tal y como las conocíamos hasta hace unos años. Ciertamente vivimos en tiempos revueltos.

Pero, aunque nos pueda parecer que estamos viviendo algo excepcional y único, ya que la mayoría de nosotros no hemos experimentado antes nada parecido, realmente, si ponemos todo ello en el contexto más amplio de la historia nos damos cuenta de que lo que está ocurriendo ahora no es tan excepcional y ha habido tiempos parecidos en muchas ocasiones anteriores. Es verdad que cada uno con sus características, connotaciones y contexto histórico específico, pero tiempos revueltos al fin y al cabo.

No tenemos más que fijar nuestra atención en el siglo XX para observar a lo largo de sus décadas momentos de guerras, dos de ellas mundiales, de crisis y hundimientos económicos, de revoluciones tecnológicas, de cambios estructurales profundos en la economía, como la globalización, de aparición y desaparición de grandes potencias, como la URSS, y de infinidad de acontecimientos por los que tuvieron que pasar, con mayor o menor intensidad nuestros padres y abuelos, es decir, personas cercanas y con las que hemos vivido, no personajes de la historia a los que conocemos solamente por libros o películas.

Esto nos permite tomar perspectiva de estos tiempos que ahora nos tocan vivir y nos ayuda a no dejarnos caer en el desánimo por las dificultades del momento. La vida es así y ahora somos nosotros los que tenemos que navegar por estas aguas revueltas para las que nadie nos había preparado y nadie tiene soluciones o respuestas de probada eficacia.

Ahora más que nunca aplica ese término que apareció hace unos años para definir la realidad en la que estábamos entrando: VUCA y que son las siglas en inglés que definen a los tiempos como volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Verdaderamente, esas palabras inquietan tanto a empresarios y directivos, por el factor de incertidumbre que implican, como al propio ser humano dada la necesidad psicológica de seguridad que tenemos.

Como siempre que se han producido este tipo de situaciones, nos encontramos en un momento definitorio desde el punto de vista de la economía en el que las empresas, unas en mayor y otras en menor medida, se encuentran ante la necesidad de adaptación. Y adaptación implica cambio, evolución, transformación. La palabra crisis significa que lo que hasta ahora había funcionado ya no funciona y ha de adoptarse una nueva forma. También es una verdad fundamental que toda crisis implica por una parte peligro y por otra oportunidad.

Es en este contexto en el que aparece la idea de escribir un libro dirigido a empresarios y directivos y con el objetivo de proporcionar perspectivas e ideas que ayuden a convertir esta crisis en una oportunidad de lanzar una nueva etapa de crecimiento y prosperidad.

Un objetivo tan amplio y ambicioso había que bajarlo a algo concreto, y de ahí surgen los diferentes temas que componen los diez capítulos y que tienen el propósito de proporcionar perspectivas e ideas que ayuden a empresarios y directivos ante el reto de navegar estos tiempos y aprovechar las oportunidades que en ellos están contenidas.

Este es un libro en el que cada capítulo está escrito por un especialista en la materia. Esto hace que las ideas transmitidas tengan el peso del conocimiento y de la experiencia. Todos somos directivos con un amplio bagaje y provenimos de diferentes campos y sectores. También somos mentores de directivos y emprendedores, y nos mueve el deseo de poder contribuir a que estos tiempos revueltos den paso a una nueva realidad de bienestar, prosperidad y desarrollo sostenible.

El libro comienza con una visión del futuro que viene. Es verdad que el futuro no está predefinido, pero también lo es que la realidad se mueve por tendencias

y que, observando las grandes macro tendencias que están en marcha, así como otros momentos de la historia similares al actual y las dinámicas que los definieron, podemos mirar hacia adelante y atisbar las realidades que se podrían ir abriendo. Esto nos da una información valiosa porque nos ayuda a comprender las aguas en las que tendremos que navegar en esta década que ahora estamos comenzando.

El siguiente capítulo, titulado *Liderar desde el entusiasmo y la pasión*, es un ensayo sobre el liderazgo dentro del contexto de estos tiempos. Ahora más que nunca, los líderes han de despertar y cultivar el entusiasmo tanto en sí mismos como en sus equipos. El entusiasmo es la fuente de energía y motivación más potente que hay. Y cuando la realidad a navegar presenta retos y dificultades, esa energía es algo que necesitamos. Además, el entusiasmo es el estado mental desde el que se despliegan con toda su amplitud todas las capacidades de la persona. En tiempos inciertos, el liderazgo, que siempre es importante, adquiere una importancia aún mayor. Y aquellos líderes que sepan marcar una visión de futuro ilusionante y entusiasmar a sus equipos con ella serán los que ganarán la carrera del futuro.

Cuando la realidad se vuelve difusa y los pilares sobre los que se ha sustentado nuestro negocio se tambalean, el pensamiento estratégico acude en nuestra ayuda. En mayor o menor medida, todos los empresarios y directivos pensamos estratégicamente, unos de una manera más formal a través del desarrollo de planes estratégicos y otros más intuitiva. En el tercer capítulo se cubre este tema y proporciona un marco conceptual sólido para entender lo que es y lo que no es la estrategia, así como algunas ideas y recomendaciones para pensar estratégicamente y utilizar este pensamiento para desarrollar sólidas estrategias y planes que lleven la empresa y el negocio hacia un buen futuro.

Como decíamos al principio, estos tiempos revueltos que estamos viviendo no son una novedad, ya los ha habido antes y los volverá a haber. De tanto en tanto se producen crisis de un tipo u otro. Quizá esta sea la manera que tiene la vida de evitar que nos estancuemos y que continúe la evolución. En el cuarto capítulo *Las cosas no cambian, solo lo hacen las circunstancias* vemos cómo, más allá de la sobrevenida crisis sanitaria creada por la COVID-19, la economía española ya presentaba síntomas que hacían presagiar la llegada de unos tiempos

difíciles y de transformaciones necesarias, y cómo la crisis sanitaria ha creado, en todo el mundo, una situación de legislación *sobre la marcha* y de falta de seguridad jurídica que será necesario resolver.

El capítulo cinco proporciona algunas recomendaciones sobre cómo proceder en un momento de crisis en el que *la hierba ha sido segada bajo nuestros pies* y tenemos que readaptar el negocio a nuevas condiciones. Aspectos como la velocidad de reacción o la agilidad, así como poder, en un momento dado, improvisar para mantener el negocio a flote adquieren ahora una crucial importancia.

Con esto llegamos al ecuador del libro, al capítulo seis, dedicado a *La economía de la innovación*. Cada vez que a lo largo de la historia ha cambiado la fuente de prosperidad y riqueza se ha producido el comienzo de una nueva era económica. Así hemos ido pasando por la *economía agraria* en la que la prosperidad y riqueza provenía de la tierra y los productos de ésta; la *economía industrial* en la que eran las fábricas y los productos que salían de estas donde se generaba la prosperidad; la *economía de la información* que fue catalizada por la aparición de los ordenadores y que traspasó la generación de valor al manejo y procesado de información; y desde ahí hemos llegado a la actualidad y a una nueva economía que se ha dado en denominar *economía de la innovación* pues es esta la que ha pasado a ser la principal fuente de generación de riqueza. La innovación es la mejor palanca para lanzar una nueva etapa de prosperidad y crecimiento. A esto está dedicado este capítulo.

Una empresa está formada por una conjunción de capital humano, capital financiero, recursos materiales y conocimiento e información. Todo ello es importante y juega su papel en el todo. Sin embargo, lo que marca la diferencia es el capital humano. El resto se han convertido en *commodities*, por usar un término del inglés que significa algo con poca diferenciación y fácil acceso. El capital humano es hoy en día el principal factor de competitividad y éxito, y su aportación está directamente relacionada con su preparación y con la cultura de la organización. El capítulo siete lo dedicamos a la cultura y a cómo construir una cultura y una organización para los grandes logros. No hay gran logro empresarial que no tenga a un gran equipo y una gran cultura organizacional detrás.

En la era digital, los negocios serán y/o utilizarán la tecnología digital o no serán. La digitalización era una tendencia que estaba en marcha y que la pandemia de la COVID-19 no solo no ha ralentizado, sino que ha acelerado. La realidad que viviremos en unos años, no muchos, será muy digital. La cuarta revolución industrial es eminentemente digital y la digitalización cambiará de maneras que todavía casi ni podemos atisbar los procesos operativos de las empresas, la naturaleza del trabajo y la forma como vivimos. El siguiente capítulo, titulado *La tecnología digital como palanca*, está dedicado a este tema y a proporcionar algunas claves que es importante considerar y tener en cuenta por parte de empresarios y directivos para navegar esta transformación del escenario de negocios.

Pero no toda la responsabilidad de crear un buen y próspero futuro recae en las empresas. Los gobiernos y la legislación han de acompañar. Y, todo sea dicho, tenemos camino por recorrer en este ámbito. Se necesitan crear las leyes y las normas para el futuro, entre ellas, las que ayuden a la creación de nuevas empresas y al ecosistema emprendedor. En el capítulo nueve se tratan estos temas y se apuntan algunas iniciativas que contribuirán de manera decisiva a ayudar y potenciar la inversión empresarial y el emprendimiento de nuevos proyectos.

Y con esto llegamos al último capítulo que está dedicado a la que es realmente la principal actividad, y responsabilidad, de todo directivo y empresario: la toma de decisiones. Cuando las aguas están tranquilas, no es necesario tomar grandes decisiones, pero cuando se vuelven movidas y se hace necesario variar los rumbos, la toma de decisiones se vuelve crítica. Ahora estamos en uno de esos momentos en los que las decisiones que tomemos hoy van a definir el devenir de nuestra empresa en los próximos cinco y diez años. Esta es la razón por la que se hace necesario hacernos conscientes de cómo tomamos decisiones y de los errores que podemos cometer cuando nos guiamos solamente por el proceso intuitivo.

Como podrá observar el lector cuando vaya navegando por los diferentes capítulos, el estilo y abordaje con el que está escrito cada uno de ellos es diferente y refleja los diferentes estilos de cada uno de sus autores. Aunque todos tenemos un bagaje directivo, provenimos de diferentes campos que van

desde el derecho a la ingeniería, lo que necesariamente marca una forma de mirar y de comunicar. Creemos que esta es precisamente la riqueza de este libro. También somos mentores de directivos y emprendedores por el deseo de que el conocimiento y experiencia que hemos adquirido a lo largo de ya muchos años de carrera profesional pueda servir a otros.

El *mentoring* es una actividad que se basa en la transmisión de conocimiento y experiencia de una persona a otra con el objetivo de ayudar a esta última en su desarrollo y crecimiento profesional y en el ejercicio de su trabajo. De unos años a esta parte, el *mentoring* ha ido adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de la empresa debido a la capacidad que tiene de acelerar el desarrollo directivo y, muy especialmente, de ayudar a los directivos en el desempeño de su trabajo.

Tal y como decíamos al principio, vivimos tiempos revueltos, pero lo que salga de estos tiempos depende de nosotros tanto a nivel individual como colectivo. Los momentos de crisis traen peligro, pero también oportunidad ya que el cambio siempre trae oportunidad. Es cosa nuestra decidir dónde nos enfocamos. Si decidimos hacerlo en lo segundo, el futuro puede ser brillante. Más allá de las dificultades y retos del momento, nunca hemos tenido tantas herramientas a nuestra disposición para construir un nuevo futuro mejor. Internet y las tecnologías digitales son catalizadores que, bien utilizados, pueden llevarnos a una época dorada, a un nuevo renacimiento. Está en nuestras manos.

El futuro que viene

Por Juan Manuel Martín Menéndez

En la antigüedad, la gente solía acudir a los oráculos para que les dijese cuál era su futuro. Existía la creencia de que el futuro era algo prefijado y los oráculos, con su acceso privilegiado a los dioses, podían proporcionar información sobre él. Hoy en día ya son pocas las personas que creen en un futuro prefijado pues, desde el advenimiento de la ciencia, la cultura está más apoyada en esta que en mitos y creencias. Aún así, a todos nos interesa en mayor o menor medida el futuro y lo que pueda traer. Y si eres empresario, o diriges una empresa, con más intensidad, ya que tu responsabilidad es que a tu empresa le vaya bien en los años venideros.

¿Se puede conocer el futuro? No; vivimos en la dimensión del espacio y el tiempo y la realidad de mañana está definida por los acontecimientos que ocurran entre el presente y cualquier otro punto en el futuro. Sin embargo, sí que podemos pensar en posibles escenarios futuros y asociarles grados de probabilidad. Esto es algo que desde hace décadas están haciendo la mayoría de las grandes compañías dentro de sus departamentos de planificación estratégica.

Para poder establecer los diferentes escenarios, lo que se hace es mirar las tendencias y su posible evolución para después construir una visión de cómo podría ser la realidad dentro de tres, cinco, diez años. Obviamente, a medida que estiramos el plazo temporal, mayor será la imprecisión, pero aún así, si hacemos bien el ejercicio, nos dará unas perspectivas muy valiosas para la toma de decisiones de hoy. Y, sobre todo, nos permitirá reflexionar sobre el futuro, sobre dónde queremos estar y sobre lo que tenemos que hacer para manifestar esa realidad. Es en esto donde, en última instancia, reside el valor

principal de este ejercicio. El futuro no está escrito, se escribe día a día con nuestras acciones y es producto de estas. Acciones inteligentes nos llevarán a donde queremos estar.

En el momento de publicar este libro estamos viviendo, en el mundo y en España, una difícil situación sanitaria y económica provocada por la llegada casi súbita e inesperada de la COVID-19. Este acontecimiento ha puesto a prueba y sometido a una gran presión a los sistemas sanitarios de la mayoría de los países, ha asestado un duro golpe a la economía que, en el caso de España, tenemos que remontarnos al principio de la guerra civil para encontrar algo similar, y ha generado una crisis social poniendo a millones de personas en el desempleo y en la incertidumbre sobre el futuro. Podríamos decir que este acontecimiento es lo que el filósofo e investigador Nassim Taleb denominó como *Cisne Negro*: una metáfora que describe un suceso inesperado y de gran impacto socioeconómico.

En estas circunstancias es fácil mirar hacia adelante, hacia el futuro, y verlo más teñido de sombras que de luces, de dificultades y problemas que de alegrías, de riesgos y amenazas que de oportunidades. Pero ahora más que nunca es necesario ampliar nuestra perspectiva, despegar del suelo y de la realidad del momento para mirar desde una cierta altura y poder atisbar el futuro que se irá desplegando y que no necesariamente es *negro*. De hecho, en mi opinión, es un futuro lleno de oportunidades. Y, claro, también de retos, pero los retos siempre existen, son consustanciales a la vida, lo más importante es que podamos ver las oportunidades y no nos dejemos llevar por patrones de pensamiento que nos lleven al desánimo y nos oculten esas oportunidades.

El objetivo principal de este capítulo es mostrar el futuro que nos depara la próxima década —del 2020 al 2030— y las oportunidades y retos que va a suponer a las empresas y empresarios. No se trata de sacar la bola de cristal sino de observar las tendencias y hacia dónde se dirigen.

Vamos a ello.

Una de las mejores maneras de hacer proyecciones de futuro es mirar las tendencias puesto que la realidad se mueve subida sobre estas. Y aquí tenemos

en primer lugar las macro tendencias, es decir, aquellas que definen las líneas principales por las que discurrirá el futuro. Pero también podemos mirar al pasado y a lo que ha ocurrido en este porque un estudio de la historia nos muestra que, especialmente en el ámbito económico, determinados acontecimientos se producen una y otra vez, ciertamente vestidos con diferentes ropajes, pero con las mismas dinámicas de fondo, y observar esos acontecimientos y cómo evolucionaron en el tiempo nos proporciona una valiosa inteligencia para poder tomar decisiones.

Si empezamos por el ámbito de las tendencias, podemos observar la que podríamos calificar de principal megatendencia económica de nuestro tiempo: el comienzo de la *cuarta revolución industrial*.

Nos encontramos en estos momentos en un punto de cambio sistémico que va a suponer una verdadera revolución en términos económicos y sociales, y este cambio viene definido por la evolución tecnológica. El ritmo y alcance de los avances científicos y tecnológicos es sencillamente impresionante y recuerda a lo que no hace tanto calificábamos como ciencia ficción. Es por ello que se dice que estamos entrando en la *era tecnológica*. Aunque la evolución de la tecnología es parte de la historia del hombre, en el pasado el cambio se ha producido con gran lentitud. Sin embargo, hoy en día la velocidad a la que se suceden los avances es muy alta y además está en aceleración. Por otra parte, se está produciendo una confluencia de avances en distintos campos como el digital, la biotecnología y los materiales, lo cual amplifica la velocidad y amplitud del cambio. Estamos ya de lleno en la *era tecnológica* y comenzando la *cuarta revolución industrial*.

En otro orden de cosas, múltiples estudiosos y analistas de la economía y de la historia están hablando de que nada volverá a ser igual después de esta crisis económica que la pandemia de la COVID-19 ha precipitado. Nos dicen que esta crisis es muy similar a otras que se han producido a lo largo de la historia, en especial, la que comenzó a raíz del crack bursátil del año 1929 en Estados Unidos, y que veremos grandes cambios en la estructura de la economía mundial, incluso en el sistema monetario —la crisis del año 29 llevó al abandono del patrón oro como referencia para la emisión del dinero y al establecimiento del dólar como moneda de referencia y reserva internacional—. Aparecerán

nuevas instituciones, nuevas dinámicas de la economía mundial –por ejemplo, una revisión de la globalización de la producción que hemos tenido hasta ahora–, nuevas empresas y negocios, e innovación adaptativa a la nueva realidad.

Lo que parece claro, es que la década de los años treinta del siglo XXI va a ser una década de grandes cambios y esto va a generar problemas, va a enfrentarnos a retos, pero también va a abrir oportunidades enormes para aquellas empresas y empresarios que aborden el nuevo escenario con espíritu positivo, abierto, con ganas de experimentar y de crear lo nuevo. Tenemos por delante lo que todo apunta será una década de sentar bases y cimientos para la realidad que viviremos en los próximos cincuenta años, una década de una enorme intensidad de cambio, de innovación y de creación. Aquellos empresarios que abracen la tendencia, que se suban a ella y aprovechen las oportunidades, prosperarán y les irá muy bien. Aquellos que se queden anclados en el pasado, en tratar de hacer funcionar lo que ya no funciona, o que se queden emocionalmente apegados al ayer, perecerán, y con gran rapidez porque vivimos en tiempos de alta velocidad. Es la ley de la evolución y de la selección natural, una ley base de la vida biológica en este planeta que aplica a todas las especies y que, en el caso de los seres humanos, también la encontramos en el plano de la economía.

A lo largo de la historia se han sucedido diferentes revoluciones socio-económicas. Una revolución es un cambio radical en el modo de vida y de la economía. El primero de esos cambios tuvo lugar hace unos 10.000 años. Fue la revolución agraria que fue posible gracias a la domesticación de animales y en la que se empezaron a usar estos para la producción agrícola y el transporte. Esta revolución supuso un gran cambio en el modo en el que vivían los seres humanos que pasaron de vidas nómadas a agruparse en asentamientos cada vez más numerosos y a tener una vida más estable, cómoda y segura ya que las fuentes de alimento estaban más bajo su control. Poco a poco, esos asentamientos se fueron haciendo cada vez mayores y esto condujo a la aparición de las ciudades.

Después de esta revolución, y los cambios que supuso, se sucedieron una serie de revoluciones industriales que comenzaron en la segunda mitad del siglo dieciocho. La primera duró desde más o menos 1760 hasta 1840 y fue catalizada por la invención de la máquina de vapor que provocó una transición