



Análisis de la evolución de los entornos para la planificación y estrategia

JORGE MORA - ARTURO AMARILLA
Universidad Columbia del Paraguay

Resumen

Los numerosos cambios que se dan de manera vertiginosa como lo son el desarrollo de nuevas tecnologías, la globalización, la mayor interconexión de los pueblos, los conflictos bélicos, el brote de nuevas enfermedades, etcétera, cada vez con mayor impacto, alcance y velocidad que nos llevan a una nueva realidad, donde el entorno es cambiante, modificable, e impredecible. Bajo esta nueva coyuntura el ser humano ha ido generado una serie de perspectivas y de manera a abordar esta situación, intentando dar respuesta a la pregunta ¿Cómo planificar cuando no conocemos el terreno?, y aun si lo conociéramos el mismo es altamente cambiante, e impredecible. Esta además decir que han quedado obsoletos los entornos tradicionales donde reinaban la certidumbre, la simplicidad y el control como características principales. Los administradores se esforzaban en mantener rígidos aspectos como costo, alcances y plazos, lidiando con lo conocido y reduciendo al mínimo la incertidumbre y no dejando lugar a cambios por más mínimos que fueran. Es así como se generan los análisis de entornos, iniciando con la idea del conocimiento pleno (también denominados entornos Pre VUCA), pasando por VUCA, TUNA, VI²RCA²S (VIRCAS) y BANI. Estos enfoques contemporáneos denominados "adaptativos" cubren diversos escenarios en los que la constante es la imprevisibilidad, dando origen a nuevas formas de gestionar la administración en las cuales impera sobre todo la capacidad de adaptarse de manera rápida al cambio. El presente ensayo académico busca identificar el método de planificación y estrategia utilizada actualmente, considerando la volatilidad e imprevisibilidad de los entornos a través de una investigación exploratoria.

Palabras Clave: BANI; TUNA; VUCA; VIRCAS; Estrategia; Planificación; Entornos

Abstract

The numerous changes that are taking place at a vertiginous rate, such as the development of new technologies, globalization, the greater interconnection of peoples, armed conflicts, the outbreak of new diseases, etc., with ever greater impact, scope and speed than have taken us to a new reality, where the environment is constantly changing, is modifiable, and unpredictable. Under this new situation, human beings have generated a series of perspectives and in order to address this situation, trying to answer the question: How to plan what we do not know the terrain? And even if we did know it, it is highly changing, and unpredictable. Needless to say, traditional environments where certainty, simplicity and control reigned as main characteristics have become obsolete. The administrators made an effort to maintain rigid aspects such as cost, scope, and deadlines, dealing with what was known and minimizing uncertainty and leaving no room for changes, no matter how small. This is how the analysis of environments are generated, starting with the idea of full knowledge (also called Pre VUCA environments), going through VUCA, TUNA, VI²RCA²S (VIRCAS) and BANI. These contemporary approaches called "adaptive" cover various scenarios in which the constant is unpredictability, giving rise to new ways of managing the administration in which the ability to quickly adapt to change prevails above all. This academic essay seeks to identify the method of planning and strategy currently used, considering the volatility and unpredictability of environments through exploratory research.

Key words: BANI; TUNA; VUCA; VIRCAS; Strategy; Planning; environments

Introducción

Desde los albores de la humanidad, los proyectos exitosos se han caracterizados por la eficiencia en la ejecución y esta a su vez por la calidad de su planificación previa, y al mismo tiempo la planificación siempre estuvo vinculada a la estrategia que se quisiera adoptar.

Desde un punto de vista amplio y excluyendo al azar de la ecuación, es imposible ejecutar una empresa sin planificar y tampoco se puede planificar sin contar con una estrategia que se quiere implementar.

Analizando el término planificación, encontramos dos acepciones, ambas válidas para los efectos de este ensayo, que son a saber 1. f. Acción y efecto de planificar. 2. f. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.(Española, Real Academia de Lengua, 2022)

Ya por su parte el termino estrategia proviene del latín *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgia* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general'. Y se posee tres acepciones 1. f. Arte de dirigir las operaciones militares. 2. f. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.(Española, Real Academia de Lengua, 2022)

Este sentido podemos verificar que la estrategia es una incorporación de en la vida y quehacer civil desde la vida militar, donde principalmente estaba vinculadas a las acciones que el general definía para las operaciones bélicas.

En este sentido, tal vez el libro más antiguo al respecto de esta materia sea el tratado en arte militar *孫子兵法*, traducido como El arte de la Guerra de Sun Tzu. El cual en uno de sus apartados expresa, “El análisis militar comprende: primero, la determinación de la superficie; segundo, la estimación del tipo de tropas; tercero, el cómputo de efectivos; cuarto, la evaluación de las fuerzas; quinto, las posibilidades de victoria. El terreno condiciona la determinación de la superficie; la determinación de la superficie, la estimación del tipo de tropas; la estimación del tipo de tropas, el cómputo de efectivos; el cómputo de efectivos, la evaluación de las fuerzas; la evaluación de las fuerzas, las posibilidades de victoria”.(Tsu, 1999)

Por ello tanto en la guerra como en cualquier empresa el conocimiento del terreno, o entorno es crucial para llevar a cabo la planificación de un proyecto.

Ahora, bien esta idea y concepto ha imperado en el mundo en al menos 2500 años, mas es incuestionable que en los últimos 300 años, el mundo ha experimentado una serie de cambios, que, si bien han ocurrido en todo el desarrollo de la historia, en el periodo mencionado se caracteriza por la significancia y por sobre todo la velocidad con la que se desarrollan. Esto ha conducido al ser humano a replantearse la definición de hasta dónde se puede garantizar la seguridad del conocimiento pleno del entorno.

A raíz de la vertiginosidad en función a la seguidilla de cambios, especialmente en los últimos 50 años, como lo son el desarrollo de nuevas tecnologías, la globalización, la mayor interconexión de los pueblos, los conflictos bélicos, el brote de nuevas enfermedades, etcétera, cada vez con mayor impacto, alcance y velocidad que nos llevan a una nueva realidad, donde el entorno es cambiante, modificable, e impredecible. Bajo esta nueva coyuntura el ser humano ha ido generado una serie de perspectivas y de manera a abordar esta situación, intentando dar respuesta a la pregunta ¿Cómo planificar cuando no conocemos el terreno?, y aun si lo conociéramos el mismo es altamente cambiante, e impredecible.

Es así como se general los análisis de entornos, iniciando con la idea del conocimiento pleno, pasando por VUCA, TUNA, VI²RCA²S (VIRCAS) y actualmente BANI.

En el presente trabajo se abordaron las principales características de cada uno de estos entornos, sus orígenes, sus ventajas y porque debieron ser reemplazados. Así mismo, verificaremos de qué manera debe ser empleado el entorno BANI.

Entornos y Desarrollo Histórico

El desarrollo del análisis de los entornos está estrechamente relacionado al ambiente percibido en diferentes periodos de tiempo, y si comenzamos a analizar los eventos que tienen un impacto significativo en nuestras vidas o en la humanidad entera, fácilmente podremos encontrar que el desarrollo de los eventos es cada vez más seguido (vertiginoso), de una difusión más extendida y acelerada. Desde el inicio de la humanidad, con el ser humano parándose en dos patas, al descubrimiento del fuego, el arco y la flecha, la rueda, la pólvora, la brújula, la electricidad, la máquina a vapor, la revolución industrial, los motores por combustión, la energía nuclear, la internet, la inteligencia artificial, el big-data, por citar algunos eventos de evolución tecnológica, que probablemente marcaron un cambio en la humanidad, y que plantearon cambios significativos en lo que pueda ser conocida como la planificación estratégica de las empresas.

Estos cambios y los cambios futuros plantean imaginarse, proyectarse hacia un mundo totalmente desconocido, tal vez como primera vez en la historia de la humanidad, es difícil plantearse que productos, profesiones o empresas perduraran, en el futuro, pero como ya lo vaticinaba Darwin, "No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio"(Darwin, 2007)

Al mismo tiempo, la velocidad con la que ocurren los eventos en la actualidad nos exige una capacidad de adaptación y una resiliencia, como nunca antes, y pone en aprietos significativos nuestras planificaciones. Tal vez en la antigüedad uno podría formular un proyecto a 100 años sin mayores sobresaltos, en la actualidad es todo un desafío atinarle con los sistemas antiguos a un año de plazo, la pandemia y el conflicto Rusia-Ucrania así lo demuestran.

Por ello los nuevos métodos de análisis de entorno ya no ponen énfasis al conocimiento del entorno en sí, esto está claro que ya no es posible, pero el desafío está en estar preparado para lo que venga de la manera que venga.

Entornos PRE-VUCA

Previamente a dar a conocer los enfoques contemporáneos, describiremos con brevedad los enfoques anteriormente utilizados, denominados "PreVUCA". En estos entornos reinaban la certidumbre, la simplicidad y el control como características principales. Los administradores se esforzaban en rígidos aspectos como costo, alcances y plazos. Los entornos Pre VUCA nos muestran que debemos lidiar con lo conocido, reduciendo al mínimo la incertidumbre, por tanto estos entornos nos acercan como administradores a lo conocido que en efecto conocemos y nos exhorta a controlar lo conocido, pero incierto. El foco en fase de PreVUCA estaba generalmente orientado a resolver problemas en sistemas simples o complicados, pero con un enfoque que plantea métodos inflexibles de trabajo. Era bastante frecuente definir planes para varios años que, aunque era posible de realizar pequeños cambios en el camino, no era sencillo hacerlo. Cualquier cambio era sinónimo de un proceso complejo y tedioso de ser realizado, además de ser considerado como un factor negativo pues cualquier aspecto que saliese de la planificación inicial lo era.

Es por este abordaje altamente estructurado que estos enfoques han perdido relevancia, si bien fueron útiles en su época, no son aplicables a nuestros tiempos donde un plan no puede ser tan rígido debido a que los cambios se suscitan de manera inesperada y rápida, dejando planes que no contemplan modificaciones a 10 o 5 años obsoletos en cuestión de días (u horas)

VUCA

Acrónimo	Significado	Traducción
V	Volatility	Volatilidad
U	Uncertainty	Incertidumbre
C	Complexity	Complejidad
A	Ambiguity	Ambigüedad

Carlos Tessore menciona, “Es frecuente encontrar en la literatura que se ubica el inicio de VUCA a partir de la caída del Muro de Berlín (1989) y la desintegración final de la Unión Soviética en 1991. La noción de VUCA fue creada por el U.S. Army War College para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría aunque el término comenzó a utilizarse en los años 90.

El fin de la Guerra Fría es lo que se denomina como “tipping point” en un largo proceso que se fue gestando silenciosa y subrepticamente por mucho tiempo y terminó por ser más evidente en la década del 90”.(Tessore, 2020)

Como podemos notar su origen como sistema indican que surgió como una elaboración estratégica del ejército norteamericano durante la guerra fría con la Unión Soviética, esto resulta lógico considerando justamente el ambiente en el cual se deberían formular las estrategias, recordemos las características de este momento histórico, como lo expresa Lozano, “EE. UU. y la URSS eran portadores de un mensaje universal, ya que ambos encarnaban dos sistemas de valores totalizadores y excluyentes. El objetivo último de cada uno de ellos difería radicalmente de los conflictos territoriales o económicos tradicionales. Se trataba de convencer al otro de sus concepciones, intentar que el enemigo evolucionase desde el interior hacia las posiciones defendidas por el otro bloque”.(Lozano, 2007)

El periodo denominado como guerra fría (1945-1989) estaba caracterizado por:

- La generación de dos bloques mundiales, a los cuales los países debían adherirse. Uno de ellos encabezado por Estados Unidos de Norteamérica y el otro por la UniónSoviética.
- Cada uno de los bloques se engendró mediante tratados entre los ejes hegemónicos y los países suscriptores, estos tratados incluían la cooperación y apoyo militar.
- La línea de EE. UU. se caracterizaba por el impulso de las ideas capitalistas y la línea de la URSS por la promoción de las ideas comunistas.
- Ausencia de un enfrentamiento armado directo, pero con una tensión constante ante las amenazas de una confrontación.
- Patrocinio y apoyo a conflictos secundarios y no directos.
- Si bien pareciera una discusión filosófica, ambos bandos en ciertas circunstancias adoptaban políticas similares a la contraparte, para ganar posicionamiento global.

Es visible que el entorno abarcaba todo el mundo conocido, incluyendo el espacio exterior, y donde el manejo hermético de las informaciones se traducía en que el conocimiento de las acciones del enemigo del momento eran básicamente el desconocimiento, en breves periodos de tiempo se

generaban grandes cambios y posicionamientos, por todo ello podemos describirlo como un ambiente o entorno volátil, con cambios de acción avances y retiradas rápidas, incierto por el desconocimiento respecto a las acciones o avances del enemigo, el qué, cómo, dónde, cuándo, son todas incógnita, y con ello al carecer de información es claramente complejo y ambiguo. Es difícil datar el inicio exacto del uso de las técnicas con carácter bélico, pero si podremos indicar que el acrónimo VUCA se comenzó a utilizar en la década de los noventa, posteriormente a aproximadamente a partir de la crisis financiera mundial del 2008, se inicia su uso civil para describir el contexto en el que se encontraban las organizaciones, ante un entorno que mostró las complejidades de coexistir en ambientes altamente volátiles y dinámicos, acompañados de la ambigüedad e incertidumbre.

Ahora bien, los entornos bélicos no son los únicos que han cambiado, las empresas, organizaciones y personas en los últimos 100 años, sin mencionar los últimos 30, han tenido que enfrentarse a un sinfín de cambios, aun siendo bastante pretencioso podemos citar algunas de ellas:

- Pandemia de 1918
- Primera Guerra Mundial
- Gran depresión de los años 30
- Segunda guerra mundial
- Bombardeo de Hiroshima y Nagasaki
- Guerra fría
- Guerra de Corea
- Viaje espacial URSS
- Viaje a la Luna
- Misiles en Cuba
- Muerte de JFK
- Guerra de Vietnam
- Fin de patrón oro
- Guerra de Afganistán (URSS)
- Perestroika
- Caída del muro de Berlín

En este entorno se desarrolla VUCA para las bélicas, y desde los noventa, tenemos hitos como el surgimiento y afianzamiento de internet, mejora en los métodos y medios de comunicación, clonación, atentado de a las torres gemelas, guerra de Afganistán, smartphones, crisis financiera 2008, gripe aviar, SARS, Ébola, guerra de Irak, Isis, Inteligencia artificial, esto sin aun analizar los últimos 10 años, ante este entorno cambiante VUCA migra al sector civil como elemento para el desarrollo estratégico de las organizaciones.

TUNA

Se identifica como origen a Oxbridge en Inglaterra. Guardando muchas similitudes con el modelo anterior de VUCA, casi los mismos acrónimos en gran agregado de este entorno es brindarle una preponderancia significativa a las complejidades derivadas a partir de los desarrollos tecnológicos, que constituyen cambios disruptivos para toda la sociedad y por ende las organizaciones.

Acrónimo	Significado	Traducción
T	Turbulence	Turbulento

U	Uncertainty	Incertidumbre
N	Novelty	Novedoso
A	Ambiguity	Ambigüedad

Nótese la significancia del cambio que implicó la imprenta para los escribas en su momento, ahora multipliquemos eso por cambios similares en mucho más corto tiempo, como verificar que sucederá en el futuro, se pueden mirar tendencias, pero siempre se estará expuesto a cambios absolutamente innovadores.

Imagínese que su organización forma parte de la industria tecnológica y básicamente usted se encuentra en el área de desarrollo para almacenamiento de datos, ¿ya se detuvo a pensar como esto ha evolucionado y sigue evolucionando?, a continuación describimos la evolución de este sector, o de los elementos para almacenamiento de datos:

1. Tarjetas perforadas 1725.
2. "Analytical Engine" 1837
3. Cinta magnética 1928 (Cassettes, disquetes)
4. Almacenamiento en disco magnético 1932
5. Memoria RAM 1948
6. Memoria de núcleo magnético 1940
7. Unidad de disco duro (HDD) 1956
8. "Twistor" 1957
9. Discos ópticos 1960
10. Memoria de semiconductores 1966
11. "Bubble Memory" 1980
12. Discos magnetoópticos 1990
13. Unidades flash 2000.
14. Unidades de estado sólido (SSD)
15. Silos de datos
16. Almacenamiento de datos en la nube
17. Almacenamiento inalámbrico
18. Grabación magnética escalonada (SMR)
19. ADN 2022

(Fuente (Carranza, 2022))

¿Cómo plantear la planificación sabiendo que siempre se está a un paso de la extinción?, y adicionalmente existiendo varias vertientes evolutivas al mismo tiempo, es decir varias líneas tecnológicas que coexisten al mismo tiempo.

VI²RCA²S

Acrónimo	Significado
V	Volátil
I²	Incierto; Inmediato
R	Ruido
C	Complejo
A²	Ambiguo; Aceleración
S	Simultaneo

En el 2020 surge una nueva línea de análisis de entornos, VI²RCA²S, principalmente impulsada por la inesperada pandemia, este entorno se caracteriza por unificar los criterios VUCA y TUNA, e incorporar con preponderancia el factor temporal para la toma de decisiones, los disparadores son amplios, desconocidos, ambiguos, inciertos, complejos, más al mismo tiempo en este entorno son varios al mismo tiempo y muy rápidos.

Ante esta realidad el español Urarte, creador del concepto, expresa “La disrupción tecnológica y la economía de desmaterialización y digitalización que estamos viviendo en todos los sectores, nos presentan un escenario totalmente desconocido de enfrentamiento entre dos modelos económicos: tradicional y digital, lo que obliga a todas las organizaciones a lo que he denominado “gestionar la dualidad”. Esto en todas las organizaciones es tensión corporativa. Siempre existe conflicto entre el modelo de negocio tradicional y los nuevos modelos de negocio, así como entre la innovación incremental y la disruptiva”.(Urarte, 2020)

Propone fijar una mirada estratégica hacia el futuro, basándose en dos conceptos: impactos (sociales, medioambientales, tecnológicos, macroeconómicos, políticos/legales, geoestratégicos) y escenarios. Para cada impacto se deben definir tres escenarios: uno positivo, uno negativo y otro alternativo. La finalidad no consiste en adivinar el futuro, sino visualizar las posibilidades y estar preparadas para ellos. Pretende colocar en el presente la agenda del futuro haciendo más énfasis en la estrategia que en la planificación.

BANI

Acrónimo	Significado	Traducción
B	Brittle	Frágil
A	Anxious	Ansioso

N	Nonlinear	No Lineal
I	Incomprehensible	Incomprensible

Casi al mismo tiempo que el desarrollo de VI²RCA²S, el antropólogo, escritor y futurista estadounidense Jamais Cascio, presentaba al mundo su nuevo entorno, el nuevo entorno, que al igual que aparece disruptivo con relación a VUCA y TUNA, básicamente poniendo énfasis en el carácter de velocidad de cambio e imprevisibilidad en el mismo. Para el entorno BANI, las interconexiones juegan un papel crucial, son infinitas las variables que pueden provocar el fenómeno, y la velocidad con la que se dan los cambios no te brinda tiempo suficiente de comprender si quiera el problema, y mucho menos preverlo.

El mundo BANI es un concepto distinto, que guarda alguna relación con VI²RCA²S, pero abandona las líneas de VUCA y TUNA, cada una de sus características así lo definen

Brittle – Frágil

Todo puede y está al borde del colapso, no existen sistemas indestructibles y somos susceptibles a catástrofes en cualquier momento, las interconexiones en esta nueva realidad, un buque mal dirigido puede frenar el comercio mundial, los gustos gastronómicos de un país exótico pueden parar al mundo, es decir que las falencias o fragilidades que alguna vez estaban limitadas a ciertos lugares o grupos de personas ahora pueden tener efecto en cualquier parte del mundo. Es una fiel representación del efecto mariposa, por ello nada se puede dar por seguro o sentado, todo es falible y rompible.

En este contexto, negocios que han sido creados con bases débiles pueden ir a la bancarota de la noche a la mañana, los puestos de trabajo ya no son garantizados y las posiciones o cargos ya no son sinónimo de seguridad, además, los cambios en las carreras profesionales son más que normales. Algo aparentemente fuerte y sólido puede ser frágil, a veces un pequeño punto de debilidad que pasó desapercibido dentro de un sistema puede provocar un problema y hacer que caiga de manera rápida por falta de resiliencia

Todo es Volátil, pero aún más que eso, es frágil.

Anxious – Ansioso

Al igual que el VI²RCA²S este entorno incluye la velocidad y el ruido, pero lo incorpora bajo el término ansioso. La abundancia de información imperante actualmente propicia el ruido, en todo momento se reciben cascadas de informaciones de las cuales ya se hace imposible en muchos casos distinguir entre lo verdadero y lo falso, generando una crisis de inmediatez.

El miedo de que la elección que se está tomando sea la equivocada debido a la falta de información certera es la causa de esta ansiedad y el sentido constante de impotencia. Esta ansiedad si bien es uno de los síntomas que se presentan a nivel personal en la vida de la población, también es llevada a niveles empresariales generando un sentido de urgencia que guía los procesos de toma de decisiones, que va de la mano con el punto anteriormente mencionado puesto a que la certeza de que los sistemas son frágiles nos causa ansiedad.

En un contexto BANI las decisiones deben ser tomadas de manera rápida ya que cada segundo que pase es un segundo que se siente perdido y la diferencia entre éxito y fracaso puede caer en dar una respuesta a tiempo frente a la debilidad a la cual nos estamos enfrentando.

Lamentablemente la volatilidad del entorno no nos permite caer en una parálisis por análisis, la ansiedad en grandes niveles nos puede llevar a un estado de pasividad debido al miedo a tomar decisiones incorrectas mientras que el entorno nos exige tomar decisiones críticas en instantes de presión y de

estrés. Esto puede llevar a posponer decisiones y acciones que podrían impactar de manera negativa en el estado de los tomadores de decisión llevando a cuadros cuasi depresivos.

Non linear – No-Linear

La interconexiones ya no nos permiten establecer las relaciones de causas y efectos, los métodos predictivos ya perdieron la trascendencia que tuvieron en el pasado, en la actualidad no se busca predecir los eventos, estos son infinitos, las planificaciones a mediano y/o largo plazo básicamente ya no tienen sentido en un entorno tan cambiante.

Vivimos en un periodo en que los eventos están desconectados y desproporcionados sin ningún tipo de estructura estándar, donde grandes esfuerzos puede que no traigan consigo grandes resultados y pequeñas decisiones pueden tener consecuencias devastadoras, a la vez, estas consecuencias pueden presentarse con mucho retraso o no ser visibles en un tiempo prudencial.

En el entorno actual, no existe la cadencia y organización de inicio, medio y fin. Si tenemos una realidad que puede plantearnos bucles, donde avanzamos y retrocedemos en los cuales las conexiones dentro del mismo no son claras y es imposible identificar un inicio y fin.

Incomprehensible – Incomprensible

Partiendo desde el punto de vista psicológico, el cerebro humano necesita encontrar patrones para brindar la percepción de seguridad, el temor a lo desconocido es algo absolutamente natural. Vivir en un mundo frágil, ansioso y no lineal, indefectiblemente nos lleva a la carencia de estos patrones, y por lo tanto nos obliga a aceptar la realidad de la incomprensión. Tal vez uno de los aportes más importantes de este abordaje sea la aceptación de la falta de comprensión de lo que está sucediendo, la velocidad, el ruido, las múltiples fuentes hacen que esto sea una realidad, y el sinceramiento o aceptación es el primer paso para poder tomar acción.

Cuando se experimenta una situación incomprensible se presentan problemas para encontrar respuestas o las respuestas encontradas no son convincentes como para tomar acción basada en las mismas. La forma en la que se intenta paliar esta situación generalmente es incrementando la cantidad de datos disponible pero esto resulta contra productivo puesto a que cuanto más tratamos de comprender este tipo de situaciones, nos sentimos más abrumados. Esta sobrecarga termina nuevamente en algo incomprensible, por tanto aceptar que no tenemos el control sobre todo ni la respuesta a todo es parte del escenario BANI

La pandemia dejó de manifiesto esto, con varias acciones, si bien el escenario era el de una catástrofe en el mundo se vio la acción humana que no fue ideada ni por el guionista más creativo de Hollywood para escenarios de este tipo, mientras todas las historias siempre se centraban en que las personas en momentos caóticos se centrarían en alimentos, energía, medicamentos y defensa, el comportamiento recurrente a nivel mundial fue la lucha por papel higiénico. Eso es lo que plantea este entorno, no es lineal, y no es comprensible.

Evolución o involución social

Como ya se ha señalado el dominio de la estrategia se cimiento desde el origen en el conocimiento el entorno en el que se desarrollan las actividades, y para la planificación es inevitable intentar determinar cuál será el entorno futuro.

La grandes empresas, (empresas en el sentido de actividades o proyectos) siempre se dirigieron en ese sentido, análisis de mercado, análisis de satisfacción, análisis de percepción, análisis de top of Mind, son

desarrollos de este constructo social, conocer el entorno actual para poder proyectarlo en un futuro, y una vez proyectado poder escoger la estrategia que nos permita lograr los objetivos trazados dentro de ese universo ideado.

En el colectivo empresarial o en el ambiente de negocios sabemos que las organizaciones no son entes aislados, o islas, las mismas están inmersas en un entorno que genera efectos en la misma, así tenemos el mercado, los accionistas, los empleados, los consumidores, la competencia, los proveedores, el estado, la sociedad, la comunidad, etcétera, todos ellos pujando por sus propios intereses y al mismo tiempo cada uno de ellos inmerso en su propia realidad.

El entorno define la estrategia, como lo expresa Arano Chávez, “Las estrategias no surgen de la nada, deben de responder al entorno de la empresa, mismo que rodea a las organizaciones las mismas. El entorno puede componerse de factores que inciden en la estrategia de las empresas, y que, generalmente, éstas tienen poca capacidad de predecir tendencias y eventos en el entorno. Así mismo, las organizaciones no tienen el control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno, por lo que su éxito dependerá de que recaben la información necesaria y que anticipen sus efectos, con el un rumbo adecuado”.(Raúl Manuel Arano Chávez M., 2013)

La evolución social se transcribe como un esfuerzo continuo por comprender este entorno y poder predecirlo, partiendo de modelos históricos de uso bélico que consistían en envío de exploradores y espías, hasta consultas a oráculos, como podemos encontrar en los relatos de la batalla de Termopilas, “Ante la inminente invasión, una delegación espartana llevó a cabo una consulta al oráculo de Delfos, Dio como resultado un terrible vaticinio de Apolo, según el cual los persas arrasarían la ciudad de Esparta si esta no sacrificaba la vida de un rey en su defensa”(SOLER, 2020)

Y justamente de esta batalla (Termopilas), podemos encontrar la importancia del conocimiento del entorno, para una estrategia victoriosa. “Ante tal inferioridad, Jerjes esperó cuatro días a que se retiraran. No lo hicieron: las Termópilas eran el último corredor defendible en Grecia sobre el istmo de Corinto, el único lugar donde la coalición tenía alguna oportunidad de defender sus territorios. Al quinto día, los persas iniciaron el ataque. En la primera jornada, las furiosas arremetidas del ejército imperial fracasaron. En la segunda sucedió lo mismo. Los griegos formaban en falange y sus escudos de bronce y largas lanzas eran infranqueables para los persas, que usaban escudos de mimbre y lanzas más cortas. La carnicería en las filas persas fue considerable, mientras que entre los griegos las bajas fueron escasas”(SOLER, 2020)

Como podemos notar en estos relatos de un conflicto bélico ocurrido aproximadamente en el año 500 a.C. el manejo del terreno, conocimiento del entorno y el intento de predecir el futuro ya estaban presentes al momento de formular la estrategia.

Con la evolución humana los métodos predictivos fueron abandonando sistemas esotéricos y apuntando a métodos probabilísticos, tal vez esto se percibió como un punto disruptivo durante el proyecto Manhattan,

El proyecto Manhattan, sobre el cual aún persiste el aura oscura de haber propiciado la generación de un arma de destrucción masiva, como las utilizadas en Nagasaki e Hiroshima, es innegable tal ha realizado aportes significativos en otros ámbitos, más aun considerando que el ambicioso proyecto liderado por EEUU con el apoyo del Reino Unido y Canadá, al mismo tiempo que buscaba dar con la primera bomba nuclear, durante el proceso terminaron desarrollando una serie de técnicas de manejo de escenarios y entornos, apuntando a los métodos predictivos probabilísticos (PERT, Critical Path, Montecarlo, entre otros), los cuales luego fueron incorporados como técnicas administrativas, y sentaron las bases para el desarrollo computacional e informático venidero.

Posteriormente, ya con la era digital, y ordenadores con mayor capacidad de procesamiento, los métodos predictivos se han vuelto más sofisticados, y este progreso se ha trasladado a los manejos de empresas e inversiones en general, más al mismo tiempo los desarrollos en los planos de la globalización e interconexiones, generan e introducen cada vez más variables a los modelos, por lo que aun con la capacidad de procesamiento gigantesca que se posee a la fecha, no los métodos predictivos han perdido

fuerza, y en ese sentido surge BANI como un análisis de entorno que ya no intenta predecir qué sucederá, tampoco intenta comprenderlo, simplemente reconoce y acepta la realidad, los cambios sucederán, y serán cada vez más intensos y rápidos, pareciera una idea sencilla, sin embargo es absolutamente a contra marcha de la evolución y desarrollo en el sentido de análisis de entorno en al menos los últimos 2500 años, y al mismo tiempo llamativo en el sentido que hace aproximadamente hace 2.500 años Heráclito ya había señalado que “lo único constante es el cambio”, por lo que BANI viene muy de la mano con esta expresión.

Y tal como lo precisa BANI el mundo está más próximo a un bucle, y no a una transición lineal, por lo que no sería de sorprender que en un futuro, los métodos predictivos retornen con una nueva arremetida.

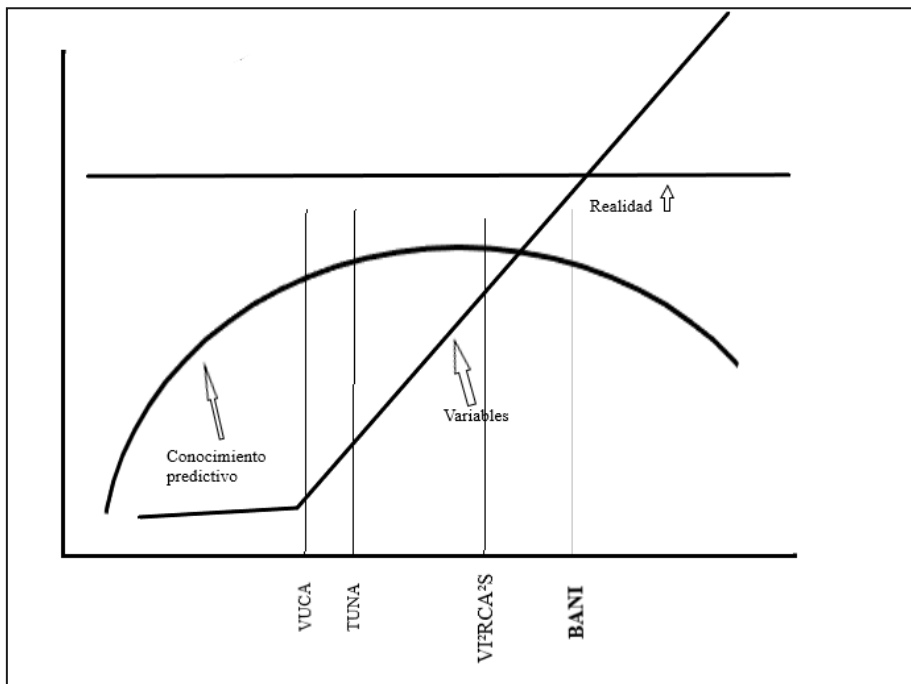


Figura 1. Evolución de los entornos en función a la asertividad predictiva. Elaboración propia.

Cómo enfrentar un entorno BANI

El entorno BANI puede parecer un futuro distópico, digno de historias como Mad-Max o The Walking Dead, y el primer impacto podría ser considerarla una actitud conformista o derrotista, basándonos en la idea de que los cambios sucederán, y no podemos comprenderlos, y tal vez esto se traduzca en el gran porcentaje de crecimiento de población que presenta algún desorden de ansiedad o y/o depresión. No obstante cabe señalar que la interpretación correcta es la invitación de BANI a la supervivencia, estar preparados es la clave, y estar preparado en este sentido se refiere a estar preparado para todo.

Es probable, que estar preparado para todo suene como muy pretencioso, como prepararse para lo que no sabemos que será, ni cuándo será ni cómo será, las buenas noticias son que la evolución de la humanidad ha llegado a un punto, como nunca antes donde tenemos acceso y elementos para transformar lo que no nos agrada, a un futuro apreciable o deseable por todos.

De acuerdo a la física, la fuerza de fricción es la fuerza que existe entre dos superficies en contacto, que se opone al deslizamiento (fuerza de fricción estática y cinética). De acuerdo a este principio, cuanto

mayor oposición mayor energía y desgaste genera. Esto también es aplicable para las empresas y su entorno, siendo así, lo principal es que ante un entorno cambiante, las organizaciones tengan la capacidad de adaptación, las instituciones rígidas, tienen las mayores probabilidades de sucumbir.

Por ello, lo principal es crear y construir soluciones resilientes, las compañías necesitan diseñar sistemas funcionales teniendo en cuenta todas las dimensiones posibles, teniendo como premisa la reinención y el liderazgo con foco en las personas. También implementando herramientas ágiles como las retrospectivas para comprender el pasado y minimizar los riesgos generando nuevas bases, más flexibles.

Hay que tener en cuenta que toda decisión implica riesgos y que siempre será mejor asumirlos que dejar pasar el tiempo sin tomar acción. Sacar el pensamiento de lo que “debería ser” y asumir lo que es abrazar el cambio sin resistirse. Hay que intentar ser optimistas, asumir que el pasado no volverá y que hay que aceptar lo que viene. Es vital apoyarse en la creatividad, la intuición y la innovación, así como adquirir esas habilidades blandas que ayuden a interpretar el momento actual. La aplicación de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y el Big Data pueden ser grandes aliados.

En la historia podemos encontrar decisiones que se adaptan a esta filosofía, y tal vez una de las personalidades más hábiles para tomar decisiones en ambientes inciertos, y sin la capacidad de respuesta fue Churchill durante la II Guerra mundial, donde al verse rebasado por la fuerza aérea alemana durante los bombardeos a Londres (Batalla de Inglaterra), ha tomado varias decisiones, para no quedar frenado en la parálisis por análisis, por ejemplo la decisión de bombardear Berlín, aun sabiendo que su capacidad de daño era mínima, debía mostrar una respuesta a los ataques de los alemanes a los barrios de Londres, “Churchill, consciente del impacto de la agresión en el ánimo de la población, ya muy desmoralizada, reunió a los altos mandos militares y les ordenó una operación urgente de represalia. Al día siguiente, los aviones de la RAF (Royal Air Force) bombardeaban unas fábricas de Berlín.

No fue mucho el daño que lograron causar las bombas británicas, aunque sí fue notable el efecto psicológico, tanto en la capital alemana como en Londres. Por primera vez en la guerra, Berlín había sido atacada, y era tan vulnerable como cualquier ciudad”.(CARCEDO, 2017)

Y otra decisión y tal vez la más icónica se presenta el 7 de septiembre de 1940. Y tras varias noches de ataques de la fuerza aérea alemana, la población de Londres se desmotiva ante la carencia de respuesta militar defensiva por parte de las baterías antiaéreas inglesas, el motivo real es que las baterías no tenían las condiciones necesarias para hacer frente a los ataques y se decidió conservar las municiones, básicamente no disparar hasta que les veas claramente el blanco y por ello ellas permanecían inactivas durante los ataques, ante esto “Churchill reconoció que esto era un problema. Así que emite la orden que dice que de ahora en adelante - creo que fue el 11 de septiembre cuando esto comenzó, irónicamente - dijo, de ahora en adelante, las armas podían disparar - eran para disparar a voluntad, simplemente disparar. Y efectivamente, lo hicieron, y esto tuvo un efecto sorprendentemente alentador en la población de Londres. Simplemente los emocionó y los animó”.(Davies, 2020)

Por lo general, e históricamente, la inacción es no es una buena estrategia, pero en un entorno BANI es aún más exigente al respecto, realmente en un partido de fútbol nadie espera que su portero se quede parado quieto en el centro del arco cuando le ejecutan un penalti, debe arrojarse, tomar una decisión y ejecutarla.

Mas al mismo tiempo, se disponen de herramientas que pueden auxiliar este proceso, las sensibilizaciones y el armado de escenarios pueden ser muy efectivas para generar planes de acción inmediata cuando ciertas alertas se encienden, casi como un Business Continuos Plan. No necesitamos saber qué es lo que sucederá, si estar preparados para cuando algo active uno de los gatillos, si falta materia prima que hacemos? Si no podemos llegar a las oficinas que hacemos? Etc.

La volatilidad en los mercados financieros y en las economías ha ido creciendo desde principios de los 90's. La alta interdependencia y correlación tanto entre los mercados como países es capaz de crear un shock en todos los mercados de manera repentina.

El gran cisne negro, más bien, hipopótamo negro de nuestros tiempos, la crisis del COVID fue una gran prueba para todos, demostró esa alta correlación entre todos los mercados del mundo con un ejemplo claro y contundente. Los airosos sobrevivientes fueron aquellos que supieron reforzar sus fortalezas transitando este entorno inesperado e impredecible de la mejor manera posible.

El auge de las criptomonedas también es un claro ejemplo de un entorno BANI en el mundo de las denominadas finanzas descentralizadas (DeFi). Este mercado es la representación misma de la turbulencia, fragilidad y falta de certeza. Para mencionar un caso reciente tenemos a la stablecoin LUNA, con su supuesta paridad con el dólar, perdiendo la misma bajando a niveles de 0,20 centavos, generando pérdidas millonarias a inversores que las utilizaban como un refugio dado a la naturaleza de este tipo de activo digital, y arrastrando a otras stablecoins como Tether a niveles por debajo de la paridad con el dólar americano demostrando la fragilidad de estos activos digitales, arrastrando como efecto directo de igual manera el valor de monedas digitales como la principal, el bitcoin, cayendo por debajo de los 22.000 dólares en su punto más bajo en la semana en que ocurrieron los hechos, generando pánico a niveles que lo hacen llamar a la crisis del Lehman Brothers del cripto-espacio.

Estar preparados para navegar estos entornos caóticos es vital, tener soportes suficientes para enfrentar los repentinos cambios en los mercados, sobrellevar la ansiedad por el ritmo de decisiones aceleradas en cuanto a alternativas de inversión disponibles, ampliándose esta oferta cada día más, saber que valoración de la empresa puede cambiar de la noche a la mañana por un simple "tweet" y entender que aunque el flujo de información disponible es enorme en un mundo globalizado, es imposible que se tengan todas las respuestas, debe saber apoyarse en su experiencia y el instinto del "maestro en finanzas".

El gerente financiero o CFO debe ser un líder capaz de adaptarse y de crear equipos con capacidad de resiliencia y flexibilidad. Debe comprender la naturaleza de este entorno para tomar las decisiones correctas y sobre todo saber elegir las herramientas e instrumentos financieros de manera a salvaguardarse, aprovechar oportunidades y además de ir generando posibles escenarios y planes estratégicos acordes a lo mismo para que aunque hay que aceptar que el futuro es incierto, volátil e incomprensible, por lo menos poder prepararse más bien entrenarse para lo inesperado en este vertiginoso mundo de las finanzas de nuestra era.

Conclusiones

Si bien pareciera un cliché decir que esta etapa histórica está siendo un marco novel para la humanidad y que nunca antes habíamos vivido una situación similar, es considerablemente inteligente decir que esa es una característica natural de la evolución y la historia, ninguna etapa es igual a la otra, por lo tanto también es sensato mencionar que no se pueden aplicar las mismas formulas a fenómenos cambiantes, o al menos esperar el éxito utilizando la misma medicina para todas las enfermedades.

En palabras de Marshall Goldsmith, "lo que te trajo hasta aquí no te llevará allá".

Los entornos VUCA y TUNA han sido herramientas importantísimas para el desarrollo de la planificación y la estrategia, pero ambas exigen algún nivel de predictibilidad en el ambiente, lo cual es muy probable que con la tecnología que disponemos actualmente sea imposible, o al menos atinarle con

métodos predictivos, a raíz de esta limitante surgen los entornos VI²RCA²S y BANI, este último siendo el de aceptación amplia en la actualidad.

BANI aparece como una idea disruptiva, en el sentido de la aceptación de la pérdida del control, lo cual es una idea que en si puede transmitir temor, pero en ideas transmitidas en la película de Marvel Dr. Strange podríamos decir que: “Quieres volver a la ilusión de que puedes controlarlo todo, incluso la muerte”, tal control no existe ni nunca ha existido, simplemente ha sido una ilusión.

BANI, nos plantea preguntas más que respuestas, parte de una idea sencilla pero potente, el reconocimiento de la falta de conocimiento también es conocimiento, y siguiendo con las frases de Marvel: "No es malo descubrir que no tienes todas las respuestas, es cuando te haces las preguntas correctas"

BANI irrumpe con la idea de estar preparado y ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios, los cambios existirán, y sin importar cuales sean, tu organización debe ser lo suficientemente flexible y resiliente como para adaptarse, ser rígido claramente no es una fortaleza en este ambiente.

A nivel financiero a través de BANI se puede comprender la fragilidad de los mercados y el turbulento panorama que tenemos en el presente.

Destacando la importancia para la administración financiera y gestión de empresas en general, el entorno BANI establece un criterio y un método para abordar el mundo complejo en el cual actualmente se desarrollan las organizaciones y termina constituyendo una herramienta crucial al momento de definir proyecciones que resultarán en la base para el diseño de planificaciones y estrategias de negocio. Así mismo resulta un elemento vital al momento de diseñar planes de negocio y/o proyectos de inversión. Otro aporte significativo de esta herramienta es que permite el diseño de planes de acción de respuesta para eventuales situaciones o crisis, comprendiendo la velocidad y variedad de los acontecimientos posibles.

Considerando las definiciones de un entorno BANI las organizaciones deben apuntar a planificaciones y diseños de planes estratégicos de plazos más acotados, diseños de larga duración ya no tienen sentido, dada la cantidad significativa de posibilidades de variación, por ello el diseño de planes de respuestas son cada vez más importantes, con decisiones de gatillos que terminen generando una respuesta inmediata.

Con el presente trabajo se ha intentado darle un marco de desarrollo lógico histórico al concepto de los entornos e intentar explicar los conceptos vinculados a los entornos BANI, aun así es importante señalar la limitación del presente trabajo, que no pretende constituirse en un dogma respecto al tema analizado, pero si generar aporte al constructo social en la materia.

Como BANI lo expresa el mundo es cada vez más incomprensible, y replicando lo dicho previamente, saber eso ya es un conocimiento que nos permitirá tomar mejores decisiones.

Referencias

- CARCEDO, D. (2017). Londres bajo las bombas. *La Vanguardia*, <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20170309/47310728078/londres-bajo-las-bombas.html>.
- Carranza, A. (03 de febrero de 2022). <https://www.crehana.com/blog/desarrollo-web/evolucion-dispositivos-de-almacenamiento/>. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de <https://www.crehana.com/blog/desarrollo-web/evolucion-dispositivos-de-almacenamiento/>: <https://www.crehana.com/blog/desarrollo-web/evolucion-dispositivos-de-almacenamiento/>

- Darwin, C. (2007). *El origen de las especies*. España : Edicomunicaciones SA.
- Davies, D. (2020). How Winston Churchill Pulled Britain Through The Early Years Of WWII. *npr* , <https://www.npr.org/2020/03/30/823830284/how-winston-churchill-pulled-britain-through-the-early-years-of-wwii>.
- Española, Real Academia de Lengua. (10 de Abril de 2022). <https://dle.rae.es/>. Recuperado el 10 de Abril de 2022, de <https://dle.rae.es/>: <https://dle.rae.es/>
- Lozano, Á. (2007). *La guerra fría*. España: Editorial Melusina, s.l.
- Raúl Manuel Arano Chávez, M. C. (2012). *Ciencia Administrativa*. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de La importancia del entorno general en las empresas : <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1696/3106>
- Raúl Manuel Arano Chávez, M. C. (Abril de 2013). <https://www.uv.mx>. Recuperado el 02 de Febrero de 2022, de La importancia del entorno general en las empresas: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- SOLER, X. V. (10 de Enero de 2020). *La Vanguardia*. Recuperado el 02 de Febrero de 2022, de Leónidas, héroe de las Termópilas: <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-antigua/20170425/47313375854/leonidas-heroe-de-las-termopilas.html>
- Tessore, C. (2020). *Academia.edu*. Recuperado el 02 de Marzo de 2022, de https://www.academia.edu/41717050/VUCA_Y_TUNA_ABORDAJE_CONCEPTUAL_CAMBIOS_DE_PARADIGMA_EN_CONTEXTOS_VUCA_Y_TUNA: https://www.academia.edu/41717050/VUCA_Y_TUNA_ABORDAJE_CONCEPTUAL_CAMBIOS_DE_PARADIGMA_EN_CONTEXTOS_VUCA_Y_TUNA
- Tsu, S. (1999). *El Arte de la Guerra* . Barcelona, España: Edicomunicaciones S.A.
- UNIR. (03 de Febrero de 2020). *Universidad en Internet*. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de Revista UNIR: <https://www.unir.net/ingenieria/revista/analisis-predictivo/>
- Urarte, M. (31 de Julio de 2020). *CENTRHO*. Recuperado el 03 de Febrero de 2022, de Desafíos, retos y oportunidades en un entorno de incertidumbre y complejidad: <https://asociacion-centro.org/2020/07/31/desafios-retos-y-oportunidades-en-un-entorno-de-incertidumbre-y-complejidad/>