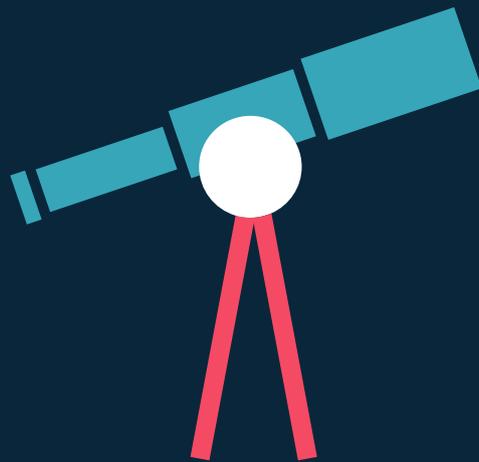


**LLYC IDEAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**PENSAR EL FUTURO  
PARA GESTIONAR  
EL PRESENTE**

Octubre 2023

¿Para qué pensar en el futuro, si el presente demanda toda nuestra energía y atención? Es una pregunta válida y que escuchamos con frecuencia dentro de las compañías. Sin embargo, y aunque pueda parecer paradójico, en un contexto de impredecibilidad, los estudios de futuros contribuyen a sortear mejor el cambio y la turbulencia incremental en la que habitamos.

Los numerosos desafíos a los que se enfrentan hoy en día las compañías, y que desde LLYC ya analizamos en el informe *New Times, New Rules*, adquieren otra luz cuando se observan desde este campo del conocimiento, los estudios de futuros, aún demasiado desconocido para muchos departamentos de comunicación, marketing y asuntos públicos. Por eso, en las siguientes líneas, debatimos junto a **CENTRO**, institución de educación superior especializada en la economía creativa, para entender algunas de las claves que esta disciplina, consolidada desde mediados del siglo pasado, ofrece para adaptarnos a entornos complejos y de creciente incertidumbre.

## UNA MIRADA A LOS ESTUDIOS DE FUTUROS Y SU POSIBLE ROL EN LA EMPRESA

Antes de seguir, conviene aclarar qué son los estudios de futuros y cuáles son sus tareas. Para tal efecto acudiremos a *Wendell Bell*, quien en *Foundations of Futures Studies* establece las siguientes tareas fundamentales de este campo del conocimiento. ¿Qué hacen quienes estudian los futuros, es decir los procesos de cambio?

- Exploran los futuros posibles
- Exploran los futuros probables
- Exploran las imágenes del futuro
- Exploran las bases del conocimiento de los Estudios de futuros
- Aplican los fundamentos éticos de los Estudios de futuros

- Interpretan el pasado para orientar el futuro
- Integran el conocimiento y los valores para el diseño de acciones sociales
- Promueven una mayor participación democrática en la imaginación y el diseño del futuro
- Comunican y defienden imágenes particulares del futuro

Para lograr estos objetivos, los profesionales de los futuros se valen de un conjunto de métodos y herramientas muy diversos que permiten abordar los procesos de cambio en distintas geografías y a distintas escalas. Entre ellos están el análisis ambiental, el análisis de tendencias, el análisis de horizontes, la elaboración de escenarios futuros basados en arquetipos, el diseño-ficción y la elaboración de teorías del cambio.

En otras palabras, los estudios de futuros abordan los procesos de cambio mediante el pensamiento sistémico, el pensamiento catedral y la creatividad, entre otras destrezas.

El pensamiento sistémico permite, en un contexto dado, la identificación de las relaciones entre las partes. Por ejemplo, la correlación entre el espacio aéreo, la logística, los fenómenos naturales y la mediación humana para lograr que un avión despegue o aterrice.

Por su parte, la creatividad hace posible la identificación de problemas y sus posibles soluciones basándose en el ingenio. ¡Y vaya que se requiere ingenio para hacer que una organización sobreviva y prospere en tiempos de gran incertidumbre!

Finalmente, el pensamiento catedral nos permite idear y ejecutar proyectos de largo plazo. Esto es, planear y tomar decisiones pensando en su posible impacto a 10, 50 e incluso 100 años o más. El término “catedral” hace referencia a la Sagrada Familia de Gaudí, obra que al día de hoy sigue en proceso y que debido a la complejidad del proyecto requería desde su concepción una visión de un plazo mayor que la expectativa de vida del artista.

A propósito de esto, Roman Krznaric afirma que todos los seres humanos (y por consiguiente, nuestras diversas formas de organización) tienen la capacidad de tomar decisiones en función de dos cerebros: el cerebro de malvavisco (de respuesta rápida) y el cerebro bellota (de largo plazo). Ambos son necesarios para sobrevivir.

A propósito del pensamiento catedral o de largo plazo, vale la pena señalar que puede verse comprometido por el síndrome del presente. De acuerdo con Douglas Rushkoff, este nos atrapa en una experiencia perenne que vuelve nebulosa la idea del futuro. Es decir, el presentismo exagera el uso del cerebro de malvavisco en detrimento del de bellota. ¿Cuál favorece más su organización?

Con frecuencia, las empresas declaran que “no podemos pensar en el futuro, estamos absorbidos por la operación”. Y esto no podría ser más cierto. Es una manifestación del síndrome del presente que compromete el trabajo estratégico de organizaciones de todos los tamaños y en todos los sectores. Atrapados en un presente sin fin, a los equipos se les vuelve imposible imaginarse qué podría pasar con la compañía y su entorno si las cosas salen bien, si las cosas salen más o menos o si llega el *kraken*.

¿Cómo podemos aprender a pensar sistemáticamente en el futuro sin soltar las riendas del presente? Y, ¿para qué queremos hacer esto? En primera instancia, para volvernos más adaptables al cambio, pues ese es el secreto de la supervivencia en términos darwinianos.

En segunda instancia, para volvernos más competitivos. El pensar en futuros alternativos (¿qué podría pasar con esta organización dentro de 20 años, si ocurren tal y tal cosa?) no nos permite adivinar lo que va a pasar (eso es imposible porque el futuro no existe, de acuerdo con James Dator), sino conjeturar sobre los posibles cambios que pueden presentarse para estar preparados sin importar lo que pase.

Al igual que una persona elige lo que empacará para un viaje considerando las actividades a realizar y las condiciones climáticas en el destino elegido, las organizaciones pueden preparar su maleta con los conocimientos, las destrezas, la infraestructura y los recursos necesarios de acuerdo a la visión de largo plazo que pretende concretarse, las actividades que se realizarán en los próximos años para lograrlo y las condiciones identificadas en el entorno.



A continuación, profundizamos en tres grandes desafíos actuales de las compañías cuya solución puede verse favorecida por esta visión de los estudios de futuros.

## EL ROL DE LOS LÍDERES COMO MOTOR DEL CRECIMIENTO

El primer paso consiste en definir qué entendemos por liderazgo. Asumamos que un líder es la persona capaz de influir en la conducta de los demás en pos de un objetivo en común. Y que se ejerce liderazgo al tomar la iniciativa, pero también al apoyar la iniciativa de otros. Despejado este punto, consideramos que el desarrollo de habilidades para el futuro es crucial para la supervivencia de las organizaciones elásticas, u organizaciones con alta preparación frente al cambio.

Distintas entidades han formulado su propia postura acerca de este conjunto siempre inacabado de habilidades para el futuro. Al respecto, CENTRO ha establecido el siguiente universo, que debe complementarse y adaptarse a las necesidades de cada individuo y cada organización.

En resumen, una organización con alto coeficiente de preparación frente al cambio es aquella que realiza grandes esfuerzos para que sus integrantes desarrollen y apliquen este conjunto de habilidades, en primera instancia para sí mismos, y luego también para sus equipos y aquellas personas de su esfera de influencia.

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Creatividad	Identificación de problemas, formulación de hipótesis, ideación e implementación de soluciones ingeniosas.
Atención plena	Máxima concentración en una actividad determinada, sin distracciones.
Automotivación	Impulso personal para realizar acciones teniendo claras sus razones y manteniendo el entusiasmo.

HABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Autogestión	Organización y ejecución de actividad con iniciativa y autonomía, administrando los recursos personales y del entorno de manera pertinente.
Pensamiento de primeros principios	Razonamiento estructurado y sistemático, sin asumir las posibles respuestas y descomponiendo el problema en elementos más pequeños.
Pensamientos de futuros	Visualización de escenarios alternativos (mejores, peores o extrapolados) de largo plazo, basados en los elementos del sistema en el presente.
Actitud preparacionista	Preparación de soluciones diferentes ante posibles escenarios críticos y desarrollo de habilidades para conservar, reparar, curar, blindar, recolectar y cultivar.
Tolerancia a la incertidumbre	Aceptar la posibilidad de que un hecho negativo puede suceder a pesar de su baja probabilidad y tomar decisiones aún sin tener certeza total de éxito.
Adaptación al cambio	Modificación de la propia conducta para solucionar una situación.
Inteligencia sociocultural	Comunicarse y colaborar de manera armoniosa con otras personas, con independencia de su contexto cultural.
Pensamiento de sistemas	Comprensión de fenómenos de manera amplia, identificación de patrones y modelos mentales, establecimiento de relaciones y correlaciones significativas.
Inteligencia de datos	Búsqueda, evaluación y síntesis de datos de fuentes verificadas, conversión de dichos datos y metadatos en información útil.
Memoria	Registro, conservación y evocación de experiencias.
Pensamiento computacional	Formulación de problemas, descomposición en elementos más pequeños, abstracción de información y escritura de soluciones como algoritmos.
Curiosidad epistémica	Deseo de obtener nuevos conocimientos, estimulando el intelecto y la construcción de bases de datos mentales.

## CONVERTIR LA TRANSFORMACIÓN EN UN ACTIVO REPUTACIONAL

El cambio engrandece por varias razones. En primer lugar, como ya hemos dicho, porque la capacidad de adaptación hace posible la supervivencia. En segundo lugar, porque el cambio no está libre de tensiones: las organizaciones navegan entre los factores del pasado (sus creencias, sus prácticas, sus imágenes acerca del futuro), los factores del futuro (las cuestiones emergentes, las aspiraciones, las grandes fuerzas) y los factores del presente (la coyuntura, las reformas legales, etc). La combinación de todos estos factores nos fricciona, porque, en resumen, cambiar es muy incómodo y cuesta.

La trama se complica cuando entendemos que no todo debe cambiarse: la voz *mutatis mutandis* expresa muy bien esta idea. Cada organización debe conocerse lo suficiente y comprender su entorno para cambiar lo que hay que cambiar y mantener lo que es preciso. Esta capacidad para discernir entre lo que ha de modificarse y lo que ha de permanecer contribuye al coeficiente de preparación frente al cambio.

Finalmente, el cambio es producto de mecanismos *outbound e inbound*. Es decir, es el resultado de la ecuación “el cambio que viene hacia nosotros desde el exterior y la manera en la que nosotros reaccionamos y damos una respuesta”. ¿Cómo ha respondido nuestra organización ante el cambio climático, la migración, la transformación digital, el desabasto de contenedores y la crisis en Ucrania? ¿Qué mejoras ha realizado para responder mejor a las nuevas circunstancias? ¿Cómo ha ajustado su operación, su cartera de productos y servicios, las destrezas y actitudes de su equipo humano? Y más aún: ¿cómo se ha vuelto precursora de cambios, asumiendo un papel proactivo frente a la coyuntura? ¿Qué otras decisiones tomaremos en los próximos 10, 20, 50 ó 100 años para asumir un papel protagonista con el fin de implementar el futuro que consideramos más deseable?



## NAVEGAR UN CONTEXTO COMPLEJO Y POLARIZADO

Las organizaciones elásticas gestionan el conocimiento para surfear los entornos altamente turbulentos y discernir entre los discursos y las realidades polarizadas. No solo contratan investigaciones: se plantean interrogantes poderosos y emprenden las acciones necesarias para ellos. Las entrevistas, la observación participante, la investigación documental, los análisis de coyuntura, las pruebas culturales, la escucha social y las rondas de *Delphos* son solo algunas de las muchas iniciativas que pueden tomarse, no solo para competir, sino para seguir vivos, con una mirada fresca y una alta capacidad para adecuarse a nuevas circunstancias.

Con frecuencia, profesionales en las compañías nos preguntan: “¿Hay un camino corto para hacer esto?”. La respuesta es que no. No hay *shortcuts*. Aún cuando se contrate a la mejor agencia del mundo para realizar un estudio de coyuntura o de mercado, este debe sintonizarse con la mirada de quienes habitan el entorno, por lo que es necesario desarrollar capacidades organizacionales para avistar patrones, construir bancos de conocimiento, utilizarlos para conjeturar acerca del futuro y tomar decisiones estratégicas en el presente.

Aún el *moonshot* más aventurado requiere la comprensión de los procesos de cambio y el mapeo de los recursos (financieros, naturales, humanos, de infraestructura, de conocimiento) para consolidar ese futuro deseable.

¿Para qué pensar en el futuro (de largo plazo)? Para que el presente no nos drene, sino que podamos navegar mejor, a pesar de su carácter contingente. ¿Y por dónde comenzamos a incrementar nuestro coeficiente de preparación para el futuro? A continuación y a modo de cierre enunciamos algunos recursos de inspiración que pueden ser de interés para continuar este camino de curiosidad:

[The Future Shock](#), Alvin Toffler

[The Present Shock](#), Douglas Rushkoff

[Para implementar un proceso de futuros en mi organización](#), Andy Hines y Peter Bishop

[Para implementar un proceso de futuros en mi persona](#), Verne Wheelwright

[Para pensar sistémicamente](#), Waters Center for Systems Thinking

[Para pensar catedralmente](#), Roman Krznaric

[Para pensar creativamente](#), Prontuario de técnicas creativas CENTRO



## AUTORES



**Karla Paniagua.** Coordinadora de Estudios de futuros en CENTRO. Karla Paniagua es doctora en Estudios de la cultura y maestra en Antropología social. Lidera el área de Estudios de futuros y es coeditora en jefe de la revista Economía Creativa en CENTRO, Ciudad de México. Es autora de tres libros y su trabajo ha sido publicado en revistas como Tierra Adentro, Metapolítica, Nexos y Journal of Futures Studies. Colabora como consultora para las firmas internacionales Yuzu Kyodai (Japón) y Lasinde (España). Es co-conductora del programa radial El futuro fue ayer. Investigadora nacional del CONAHCYT.

[kpaniagua@centro.edu.mx](mailto:kpaniagua@centro.edu.mx)



**David González Natal.** Socio y Director General para la Región Norte de América Latina en LLYC. David González Natal dirige las operaciones de la firma en México, Panamá, República Dominicana, Caribe y Centroamérica. Además, forma parte del comité ejecutivo global de la compañía. Ha sido uno de los máximos responsables de la transformación creativa de la compañía y ha dirigido proyectos emblemáticos para, entre otras marcas, BBK, BBVA, Coca-Cola, Ikea, McDonalds, Campofrío, Telefónica o Multiópticas, ganadores de más de 250 premios nacionales e internacionales de creatividad, marketing y comunicación, incluyendo varios leones de Cannes, Ojos, Clio Awards, Effie, Andy Awards, Soles, etc. Es licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE. Ha sido seleccionado entre las 100 personas más creativas de los negocios en España por Forbes, entre los principales líderes del Marketing en México por Merca 2.0 y entre los principales líderes LGTBIQ+ de los negocios en México por la revista Expansión. También ha sido profesor de storytelling y estrategia de marca en varias universidades y escuelas de negocios, entre ellas Esade, IE o Carlos III. Además es co-creador de la plataforma por la humanización de las organizaciones Stayhuman y del portal de tendencias Nxt in Mkt.

[dgonzaleznllorentecuenca.com](mailto:dgonzaleznllorentecuenca.com)

## Dirección Global

### José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

### Alejandro Romero

Socio y CEO Global  
aromero@llorenteycuenca.com

### Luisa García

Socia y Chief Operating Officer Global  
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global  
apinedo@llorenteycuenca.com

### Tiago Vidal

Socio y Chief Talent y Technology  
Officer Global  
tvidal@llorenteycuenca.com

### José Manuel Casillas

Director Senior de IT Global  
jmcasillas@llorenteycuenca.com

### Marta Guisasaola

Socia y Chief Financial Officer  
mguisasaola@llorenteycuenca.com

### Joan Navarro

Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos Global  
jnavarro@llorenteycuenca.com

### Albert Medrán

Director Global de Marketing,  
Comunicación y ESG  
amedran@llorenteycuenca.com

### Juan Pablo Ocaña

Director Senior de Legal &  
Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

## Europa

### Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa  
lmpena@llorenteycuenca.com

### Gina Rosell

Socia y Directora Senior Healthcare  
Europa  
grosell@llorenteycuenca.com

### Rafa Antón

Chief Creative Officer Europa  
Cofundador y Director General  
Creativo de China parte de LLYC



rafa.anton@chinapartedellyc.com

### MADRID

### Jorge López Zafrá

Socio y Director General  
jlopez@llorenteycuenca.com

### Amalio Moratalla

Socio y Director Senior Deporte  
y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

### Iván Pino

Socio y Director Senior Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

### Marta Aguirrezabal

Socia Fundadora y Directora Ejecutiva



marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

### Pedro Calderón

Socio Fundador y Director Ejecutivo



pedro.calderon@chinapartedellyc.com

### BARCELONA

### María Cura

Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

### Oscar Iniesta

Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

### LISBOA

### Marlene Gaspar

Directora General  
mgaspar@llorenteycuenca.com

## Américas

### Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina  
jcozzer@llorenteycuenca.com

### Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

### José Beker

Chief Creative Officer Américas  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



jose.beker@beso.agency

### ESTADOS UNIDOS

### Darío Álvarez

CEO U.S.  
dalvarez@llorenteycuenca.com

### Rebecca Bamberger

CEO de BAM by LLYC



rebecca@bamtheagency.com

### REGIÓN NORTE

### David González Natal

Socio y Director General Regional  
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

### Mauricio Carrandi

Director General LLYC México  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

### Michelle Tuy

Directora General de LLYC Panamá  
michelle.tuy@llorenteycuenca.com

### Iban Campo

Director General LLYC República  
Dominicana  
icampo@llorenteycuenca.com

### REGIÓN ANDINA

### María Esteve

Socia y Directora General Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

### Daniel Titingier

Director General LLYC Perú  
daniel.titingier@llorenteycuenca.com

### Carlos Llanos

Socio y Director General LLYC  
Ecuador  
cllanos@llorenteycuenca.com

### Alejandra Aljure

Directora General LLYC Colombia  
aaljure@llorenteycuenca.com

### REGIÓN SUR

### Juan Carlos Gozzer

Socio y Director General Regional  
jcozzer@llorenteycuenca.com

### Maria Eugenia Vargas

Directora General LLYC Argentina  
mevargas@llorenteycuenca.com

### Thyago Mathias

Director General LLYC Brasil  
tmathias@llorenteycuenca.com

### Juan Cristóbal Portales

Director General de LLYC Chile  
juan.portales@llorenteycuenca.com

## Deep Digital

### Adolfo Corujo

Socio y CEO de Deep Digital  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Javier Rosado

Socio y Director General Deep Digital  
Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

### Federico Isuani

Director General de Deep Digital  
Región USA  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



federico.isuani@beso.agency

### Jesús Moradillo

Director General Deep Digital  
Europa CEO y fundador de  
Apache Digital



jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

### Daniel Fernández Trejo

Director Senior de Deep Digital  
y CTO global  
dfernandez@llorenteycuenca.com

### Anahí Raimondi

Directora de Operaciones Deep  
Digital  
araimondi@llorenteycuenca.com

### Luis Manuel Núñez

Dirección General de Estrategia y  
Desarrollo de Negocio de Deep Digital  
en Américas  
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

### Ernesto Gonzalez

Director de Deep Digital  
Región Norte  
egonzalez@llorenteycuenca.com

### José Prinz

Director de Deep Digital  
Región Andina  
jose.prinz@llorenteycuenca.com

### Diego Olavarría

Socio, Director General de Deep  
Digital Región Sur  
dolavarría@llorenteycuenca.com

### Carmen Gardier

Directora Senior Influencia Digital  
Américas  
cgardier@llorenteycuenca.com

### Alejandro Dominguez

Director Influencia Digital Europa  
adominguez@llorenteycuenca.com

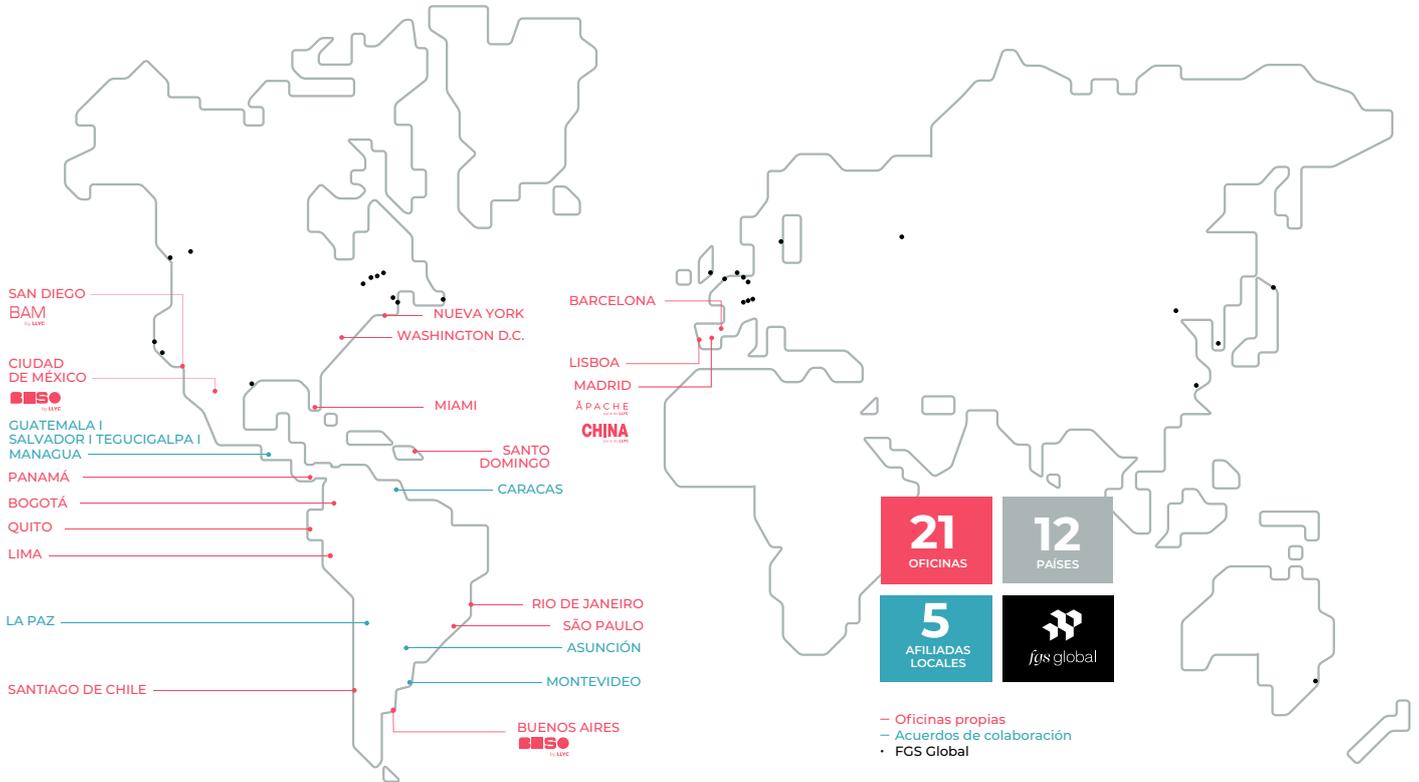
### Fernanda Hill

Directora General Beso by LLYC



fernanda.hill@beso.agency

## Oficinas



## LLYC

### Madrid

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid, España  
Tel. +34 91 563 77 22

### Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona, España  
Tel. +34 93 217 22 17

### Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa, Portugal  
Tel. + 351 21 923 97 00

### Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125  
Miami, FL 33131  
United States  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

### Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor  
Washington D.C. 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

### Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

### Panamá

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702, República Dominicana  
Tel. +1 809 6161975

### San José

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejós Montealegre, Escasú  
San José, Costa Rica  
Tel. +506 228 93240

### Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro, Perú  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

### Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Brasil  
Tel. +55 11 3060 3390

### Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro, Brasil  
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP, Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,  
Piso 5, Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924

## ÀPACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027, Madrid, España  
Tel. +34 911 37 57 92

## CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94  
28006, Madrid, España  
Tel. +34 913 506 508

## BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe,  
CDMX 01219, México  
Tel. +52 55 4000 8100

## BAM

by LLYC

702 Ash Street, Unit 100,  
San Diego, CA 92101, US  
United States



# LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

LLYC IDEAS es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe LLYC IDEAS.

[ideas.llorenteycuenca.com](http://ideas.llorenteycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)