

Marcos Urarte: "En Europa nos hemos convertido en herbívoros, pero competimos contra carnívoros"

El futurista y experto en geopolítica critica el "buenismo excesivo de Europa" y analiza el posicionamiento de Catalunya y España en el nuevo escenario mundial



Marcos Urarte, director del **Grupo Pharos**, es un prestigioso consultor estratégico y un experto en geopolítica, considerado por la revista *Forbes* como **uno de los 40 mejores futuristas de España** (2021). Es miembro de diversos Think Tank internacionales como el Club de Roma, el International Institute for Strategic Studies (IISS) de Reino Unido, el Instituto Elcano y el Club de Geopolítica. También colabora con el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Sin una bola de cristal entre sus manos, desde Pharos ofrece a empresas e instituciones una visión estratégica muy concreta que conjuga geopolítica, futuro y macrotendencias. Lo llama prospectiva estratégica y con ella consigue "convertir la incertidumbre en una ventaja competitiva".

En el inicio del 2023 se dijo que éste sería el año de la incertidumbre. Y así ha sido: últimamente la lectura que hacemos del mundo y de lo que nos sucede tiene grandes cargas de incertidumbre y complejidad. ¿Es algo nuevo?

No lo es. Las personas que nacieron en el año 1900, por ejemplo, vivieron la Primera Guerra Mundial y, de alguna manera, la Revolución Rusa, el Crack del 29, la Guerra Civil española, la Segunda Guerra Mundial, la guerra de Corea, la guerra de Vietnam, el asesinato de Kennedy, el asesinato de Martin Luther King, el asesinato de Gandhi...

Nosotros acabamos de vivir una pandemia. Y, de hecho, en estos momentos hay 32 conflictos armados en el mundo.

Sí, pero estamos viviendo unos años anormales. El planeta ha estado muchos más años en conflicto, que sin él. Lo único que ocurre es que antes los conflictos no afectaban a todo el mundo en el mismo momento y ahora, debido a la globalización, éstos pueden afectar a todo el planeta a la vez.

El mundo a nivel geopolítico está basado en el equilibrio del terror. Es decir, se considera que hay equilibrio cuando dos partes tienen el suficiente poder para destruir a la otra. El gran equilibrio del terror que hubo después de la Segunda Guerra Mundial fue la Guerra Fría. El mundo se dividió en dos bloques.

Pero cuando en 1989 cae el Muro de Berlín y en 1991 se descompone la Unión Soviética, el equilibrio del terror se rompe y pasamos a una época que ha durado hasta hace muy poco, que se la ha llamado la Pax Americana, donde en el mundo sólo ha habido un líder político, militar y económico: Estados Unidos, que ha sido el amo del planeta. Pero esto ha cambiado.



Te leí decir hace poco que la globalización no había muerto, que estaba mutando.

Estamos viviendo una reglobalización. El mundo se está dividiendo en bloques, no es nada que no haya pasado ya antes. Han aparecido nuevos actores mundiales que están cambiando las reglas del juego, y en esta Era del Reorden, Europa está perdiendo protagonismo y poder.

Urarte: "En esta Era del Reorden, Europa está perdiendo protagonismo y poder"

¿Cuáles son estos nuevos actores?

Putín ha recuperado el orgullo del Imperio Ruso y ha reaparecido China, que no es una potencia emergente, sino resurgente. Pero además de estos dos, también están ganando importancia India, Indonesia, Nigeria, Brasil, México, Egipto, Pakistán...

En el 2050, la cuarta economía del mundo por PIB será Indonesia: por su ubicación, en el estrecho de Malacca, por la cantidad de recursos naturales y materias primas que tiene y por su población: tiene 300 millones de habitantes. Y la quinta potencia mundial será Nigeria, que además de tener mucho gas y petróleo, tiene más de 200 millones de habitantes. Y en el 2100 podría tener hasta 750 millones de habitantes.

Urarte: "En el 2050, la cuarta economía del mundo por PIB será Indonesia, y la quinta Nigeria"

¿Qué relación tienen el número de habitantes de un país con que éste sea una potencia económica?

Actualmente el número de habitantes de un país está muy relacionado con su PIB por dos factores: la divergencia demográfica y la convergencia tecnológica. Me explico.

La divergencia demográfica se refiere a que en ciertos puntos del mundo se está perdiendo población -Europa, Japón...- mientras que en otros, la población está creciendo mucho. Y esto coincide con una convergencia tecnológica: en el momento en el que los países más avanzados caímos en la trampa de la eficiencia y de los costes y deslocalizamos todo a países con mano de obra más barata, les trasladamos también todo nuestro

conocimiento y técnica. Ahora ellos han aprendido y mejorado nuestro producto. Y, por lo tanto, ya no hay ventaja competitiva tecnológica.

Decías que Europa está perdiendo protagonismo y poder...

Sí. Estamos asistiendo al final del imperio de Europa. Hemos perdido competitividad respecto a Estados Unidos y Asia. Estamos perdiendo la carrera tecnológica y un ejemplo lo tenemos con la inteligencia artificial: está bien que legislemos, pero quizás también habría que [regular pensando en crear un gigante tecnológico](#), porque Asia o EEUU ya lo tienen. Por no comparar las inversiones en tecnología que estamos haciendo unos y otros: TSMC, la empresa más importante de semiconductores de Taiwán, ha anunciado una inversión de 100.000 millones de dólares. Y es sólo una empresa.

Europa tiene cosas buenísimas. Por ejemplo, ha sabido crear un estado del bienestar envidiable. Pero a la vez este estado del bienestar envidiable, con derechos humanos también envidiables, ha llegado a un nivel que casi no lo podemos pagar. Nos hemos acomodado, nos hemos aburguesado demasiado, y nos hemos convertido en herbívoros, compitiendo contra carnívoros, porque hemos caído en un buenismo excesivo.

Urarte: "Nos hemos acomodado, nos hemos aburguesado demasiado"

¿Crees que hay un excesivo intervencionismo en las democracias europeas?

El estado está interviniendo cada vez más en nuestros derechos individuales. No digo que no se tuviera que hacer, pero, claramente el gran experimento que ha habido en este sentido en la historia ha sido la pandemia: confinar en sus casas a todo el planeta a la vez y que no pasara nada. Que la gente lo aceptara.

Cada vez nos prohíben más y más. Estamos asistiendo a una pérdida de la libertad individual, pero no es por un bien de la colectividad -como lo hace la cultura asiática- sino por unos poderes que al final dictan según lo que ellos creen que es bueno.



Geopolíticamente hablando, ¿qué estamos haciendo bien y mal en España y Catalunya?

(Hace una gran pausa para pensar un argumento positivo). Si España fuera una empresa, el principal activo de España SA sería el idioma español, porque le da una ventaja competitiva impresionante en el mercado latinoamericano. Y aunque sí que tenemos un buen posicionamiento, creo que hemos ido perdiendo bastante, y eso es un error.

El problema de España y de Catalunya, a nivel geopolítico, es que vamos dando bandazos. No tenemos un posicionamiento geopolítico consistente. Hemos ido dando bandazos en nuestro posicionamiento respecto al Sáhara, Marruecos, Argelia... Ahora también con Israel. No tenemos una estrategia de política exterior y eso nos hace poco previsible; y eso en geopolítica no gusta demasiado.

Algo que sí está haciendo bien España es apostar por el hidrógeno. Convertir a España en un *hub* energético en cuanto a hidrógeno nos puede dar una ventaja competitiva. Tenemos un potencial enorme y tenemos muchas materias críticas, en el sur y Extremadura, y se ha de poner en valor.

Urarte: "Convertir a España en un hub energético en cuanto a hidrógeno nos puede dar una ventaja competitiva"

¿Y Catalunya?

Tiene también un potencial enorme y una ubicación geográfica privilegiada. De hecho, Catalunya lo tiene casi todo: un nivel de universidades y escuelas de negocio bastante aceptable, comunicaciones muy buenas, es un sitio muy atractivo para atraer talento... Tiene un potencial tremendo, pero nos falta saber qué queremos ser de mayores.

Decimos que apostamos por las ciencias de la salud, pero perdimos la Agencia Europea del Medicamento. Decimos que apostamos por la industria, pero perdimos la fábrica de Volkswagen.

¿Estás señalando las trabas burocráticas o el momento político-nacionalista?

Señalo la complejidad, sobre todo bucrática. Y añado más ejemplos: tenemos parada la ampliación del aeropuerto, sigue vigente la moratoria de hoteles en Barcelona... Todo esto está provocando que Madrid y Barcelona -que antes estaban igualadas- tengan ahora una gran diferencia en cuanto a atracción de empresas e inversiones.

Pero a Madrid se le ha acusado de practicar dumping fiscal para atraer empresas.

Las mismas prácticas podría hacer Catalunya. Madrid sólo actúa en los impuestos que puede actuar, que lo haga Catalunya también.

Hay diferentes formas de enfrentarte a una misma situación. Para conseguir mayor financiación, puedes poner muchos impuestos y recaudar quitando dinero a los que pueden invertir; o puedes no poner tantos impuestos para que los que tengan dinero puedan invertir, y [obtener impuestos sobre lo que generen con su inversión](#). Las administraciones tienen que facilitar que las empresas ganen dinero, que son las que generan riqueza a un país.

Urarte: "Madrid sólo actúa en los impuestos que puede actuar, que lo haga Catalunya también"

¿Cómo se pueden preparar las empresas para el 2024?

Lo que va a pasar este 2024 no lo sabe nadie. Depende de demasiadas variables.

Por ejemplo, si en el conflicto de Israel y Palestina se involucra Irán, el precio del petróleo se podría multiplicar perfectamente por tres o por cuatro. Y si Irán decidiera cerrar el estrecho de Ormuz, el precio podría multiplicarse por cinco o por seis. Por lo que todas las previsiones que hayamos hecho no servirían de nada.

La gran ventaja competitiva la tendrán aquellas empresas que sean capaces de convertir la gestión de la incertidumbre en una oportunidad.

¿Cómo se traduce esta capacidad?

La incertidumbre es lo que estamos viviendo y vamos a vivir. Por lo tanto, hemos de crear una organización de alto rendimiento y dotarla de herramientas y experiencias que nos permitan enfrentarnos a cualquier tipo de situación. Es decir, tener una visión geoestratégica y hacer prospectiva estratégica para analizar la evolución de los diferentes impactos que se puedan producir.

¿Qué es la prospectiva estratégica?

Existen dos formas de enfrentarte a un proceso de reflexión estratégica. La clásica es analizar el presente y pasado de una empresa; hacer DAFO, diagnósticos... y con esta información proyectar el presente en el futuro. Esto es hacer proyectiva estratégica, y serviría si los mercados fuesen estables y predecibles.

Pero, en el fondo, el pasado de una empresa importa relativamente poco, y el presente importa, sí, pero no tanto como el futuro en el que vas a competir. Así como en la proyectiva el futuro es simplemente la proyección del presente en el futuro, en la prospectiva el futuro es el punto de partida. Una vez que he analizado el futuro en el que voy a competir, trazo el camino de mi presente hacia el futuro.

Urarte: "Una vez que he analizado el futuro en el que voy a competir, trazo el camino de mi presente hacia el futuro"

Pero el futuro no lo podemos predecir, como mucho podemos prever escenarios posibles.

No podemos adivinar el futuro porque es imposible, pero podemos visualizar posibles futuros y estar preparados para ellos. Analizar impactos

sociodemográficos, medioambientales, tecnológicos, macroeconómicos, políticos-legales y geoestratégicos, y entender que no todos los impactos afectan de la misma manera a todos los sectores e industrias.

Pongamos como ejemplo la película de *Regreso al Futuro*: si yo pudiese ir al futuro y ver cómo será el mundo dentro de 10 años y pudiera volver al presente: ¿cambiaría cosas?



¿Lo has hecho? ¿Has viajado al futuro?

Continuamente. La prospectiva estratégica es eso. Es ir al futuro para volver al presente y ver cómo me puedo anticipar a cosas que podrían pasar para convertirlas en una ventaja competitiva.

El futuro no es predecible, pero sí es bastante pronosticable. Y si visualizamos posibles escenarios, cuando ocurra algo, como ya habremos reflexionado sobre ello, seremos capaces de reaccionar más rápido.

Urarte: "El futuro no es predecible, pero sí es bastante pronosticable"

El futuro es para los *out thinkers*, aquellos que piensan "fuera de la caja".

Así es. En las empresas hay mucha endogamia: la gente mira únicamente lo que pasa entre sus cuatro paredes, o como mucho, lo que sucede en su sector o industria. Y eso es necesario, pero no suficiente.

Las innovaciones disruptivas siempre vienen de fuera de tu sector. Vienen de los intrusos. Hay que mirar lo que sucede en otros mundos y sectores, porque eso es lo que condicionará en el futuro a nuestra empresa.