



# SCALEUP GROWTH

Eva Astorga. Todos los derechos reservados.



# SCALEUP GROWTH

## Incertidumbre, cambio y diseño de futuro(s)

Eva Astorga. Todos los derechos reservados.

Eva Astorga Victoria

21 Mayo 2026

# Eva Astorga

## Transformación, metodologías y gestión del cambio

Experta en gestión del cambio y transformación a través de la implementación de metodologías y herramientas digitales y el desarrollo de capacidades.

Autora de “Arteficial. Humanismo en la era de la inteligencia artificial generativa”(2023, Aulós Digital) y coautora de “La IA y el trabajo en el futuro” (2025, Lid Editorial), entre otros.

MBA Exec. Dirección de empresas. Coach ejecutivo ACTP por ICF, Experta en metodologías y en humanidades digitales.

Profesora en diversas escuelas de negocio, speaker y autora.



[Lateralialia.es](https://lateralialia.es)

[Arteficial.es](https://arteficial.es)

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

# Objetivo principal del programa

Impulsar la capacitación y el acompañamiento de personas emprendedoras, profesionales y empresas en el ámbito de las tecnologías habilitadoras digitales, fomentando el emprendimiento innovador, facilitando la transformación digital del tejido empresarial valenciano y promoviendo la creación, consolidación y escalado de iniciativas empresariales tecnológicas de alto valor añadido.



## Hoy viajaremos a 3 destinos:

- **Bloque 1.** Modelo Cinefyn y gestión de la incertidumbre
- **Bloque 2.** Pensamiento de futuros y diseño de escenarios (Future Foresights)

# Bloque 1.

## Modelo Cinefyn y gestión de la incertidumbre

# 01

# ¿Mundo VUCA o BANI?

## VUCA

(US Army War College)

- **V**olatility (Volatilidad)
- **U**ncertainty (Incertidumbre)
- **C**omplexity (Complejidad)
- **A**mbiguity (Ambigüedad)
  
- El mundo es difícil, pero **entendible y gestionable con mejores herramientas.**

## BANI

(Jamal Cascio)

- **B**rittle (Frágil)
- **A**nxious (Ansioso)
- **N**on-linear (No lineal)
- **I**ncomprehensible (Incomprensible)
  
- El mundo ya no solo es complejo, sino **inestable y difícil de comprender incluso a posteriori.**

**VUCA** describe un mundo complicado pero analizable, lo que implica **GESTIONAR LA COMPLEJIDAD.**

**BANI** describe un mundo frágil donde el análisis ya no es suficiente, lo que implica **SOBREVIVIR A LA FRAGILIDAD.**

# Robusted, resiliencia y antifragilidad

## **Antifragilidad**

Capacidad de un sistema para mejorar y fortalecerse cuando se enfrenta a la adversidad y el estrés.

## **Resiliencia**

Capacidad de un sistema para resistir y recuperarse rápidamente de la adversidad y el estrés, volviendo a su estado original.

## **Robustez**

Capacidad de un sistema para soportar adversidades y estrés sin sufrir daños significativos.

# Cisnes y rinocerontes en entornos VUCA o BANI.

## En un mundo VUCA:

Se tiende a pensar en **cisnes negros.**



## En un mundo BANI:

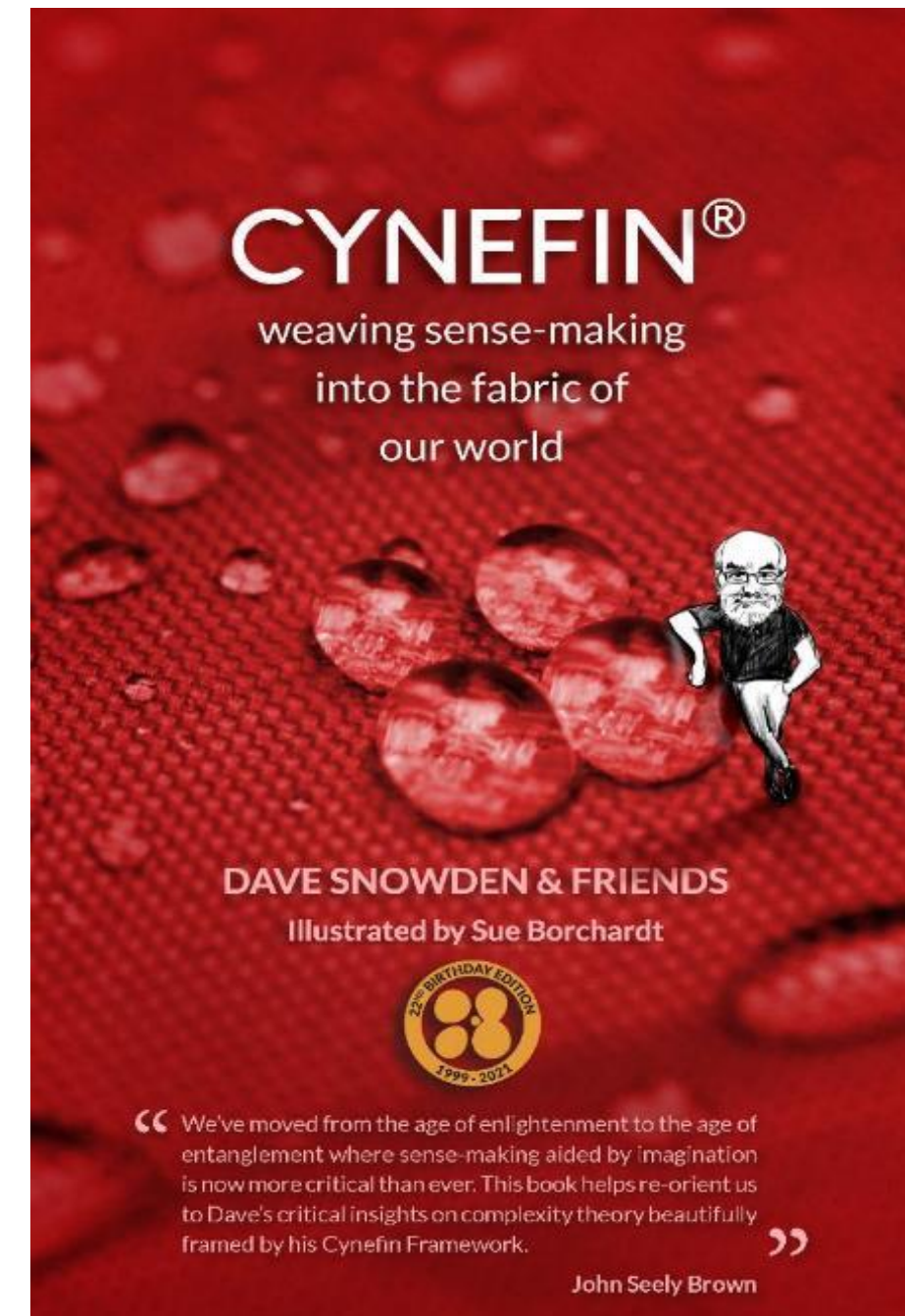
Los sistemas son frágiles, con lo que pueden surgir más **rinocerontes grises**

**¿Cómo saber en qué entorno nos encontramos en cada momento?**

**¿Cómo diferenciar un cisne de un rinoceronte?**

# Marco cynefin

Marco conceptual para la toma de decisiones y adopción de prácticas en diferentes contextos de (in)certidumbre.



# Los 4 hábitats del modelo cynefin



## INSIGHT:

El mayor error estratégico es aplicar la lógica del dominio “claro o complicado” (VUCA) a problemas que en realidad son “complejos o caóticos” (BANI).

# Bloque 2. Pensamiento de futuros y diseño de escenarios (Future Foresights)

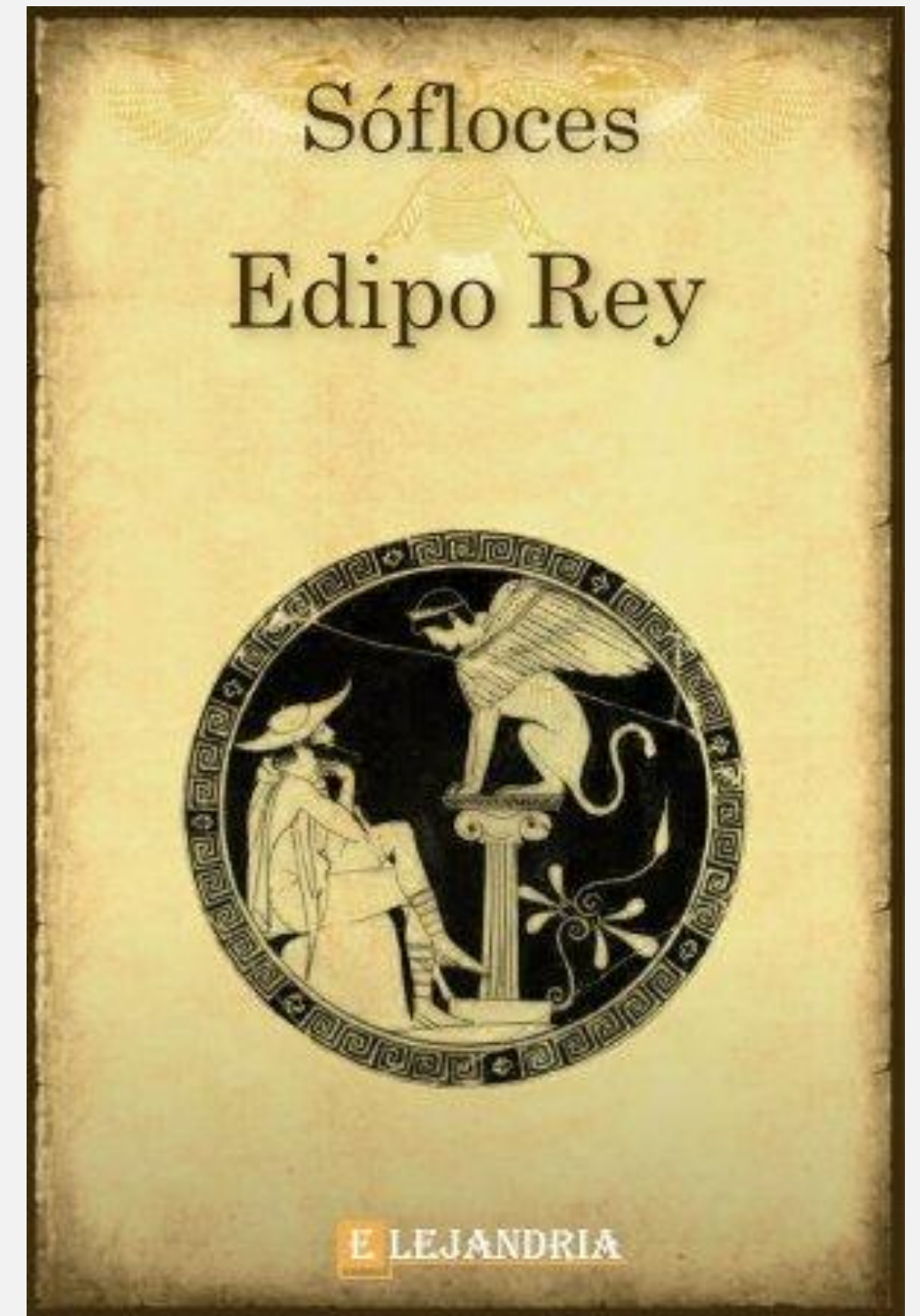
# 02

**“Me gusta el futuro porque es el lugar donde voy a pasar el resto de mi vida”.**

**Woody Allen, director, guionista y actor**

**¿Hasta qué punto creer saber “lo que va a pasar” genera conductas y comportamientos que nos abocan a eso?**

**Profecía autocumplida.**



# Estrategia frente a estratagema

## **Estratagema** (“Maniobra, ardid o táctica de un general”)

- Acción puntual o táctica específica dentro de una estrategia.
- Suele implicar astucia, engaño o artificio para lograr un propósito.
- Se usa más en contextos de competencia o conflicto.

## **Estrategia** (“El arte del general”)

- Plan general y a largo plazo diseñado para alcanzar un objetivo.
- No implica necesariamente engaño o artimañas.
- Se utiliza en distintos ámbitos: militar, empresarial, político, personal, etc.

# Ucronía vs futurible

## Ucronía

- Se plantea **qué habría pasado** si un evento histórico hubiese ocurrido de manera diferente.
- Se basa en el **PASADO CONTRAFACTUAL**, es decir, en **modificar hechos históricos para explorar realidades alternativas.**

## Futurible

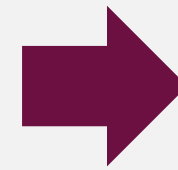
- **Escenarios potenciales del futuro** (no modifican el pasado) basados en probabilidades y tendencias presentes.
- Se relacionan con la **PROSPECTIVA**, disciplina que estudia escenarios **futuros plausibles.**

¿Qué predomina en tu entorno?

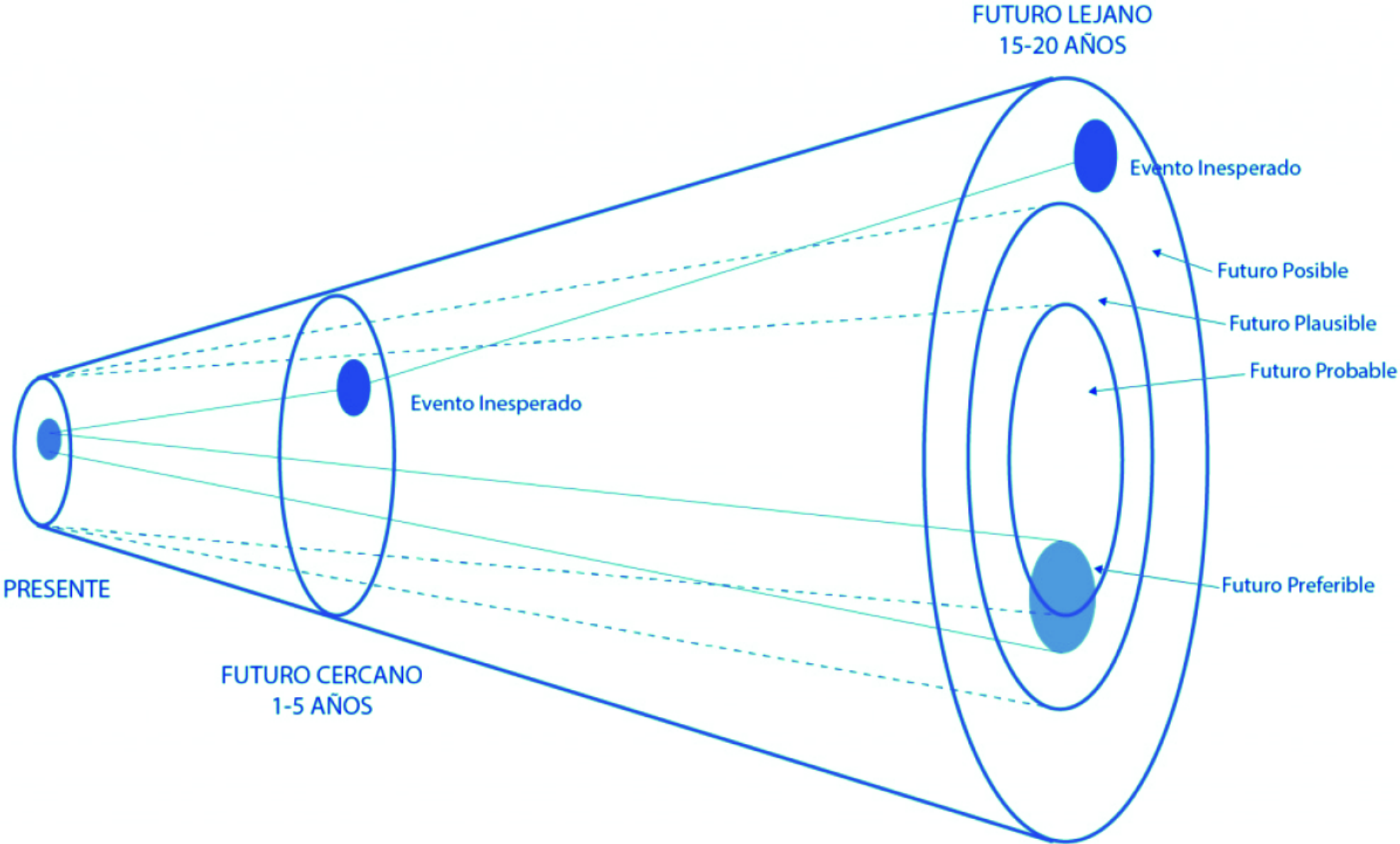
¿El “qué hubiera pasado si..” o el “qué pasaría si...”?

¿Cómo piensas tú en el futuro?

## De “el futuro” a “los futuros”



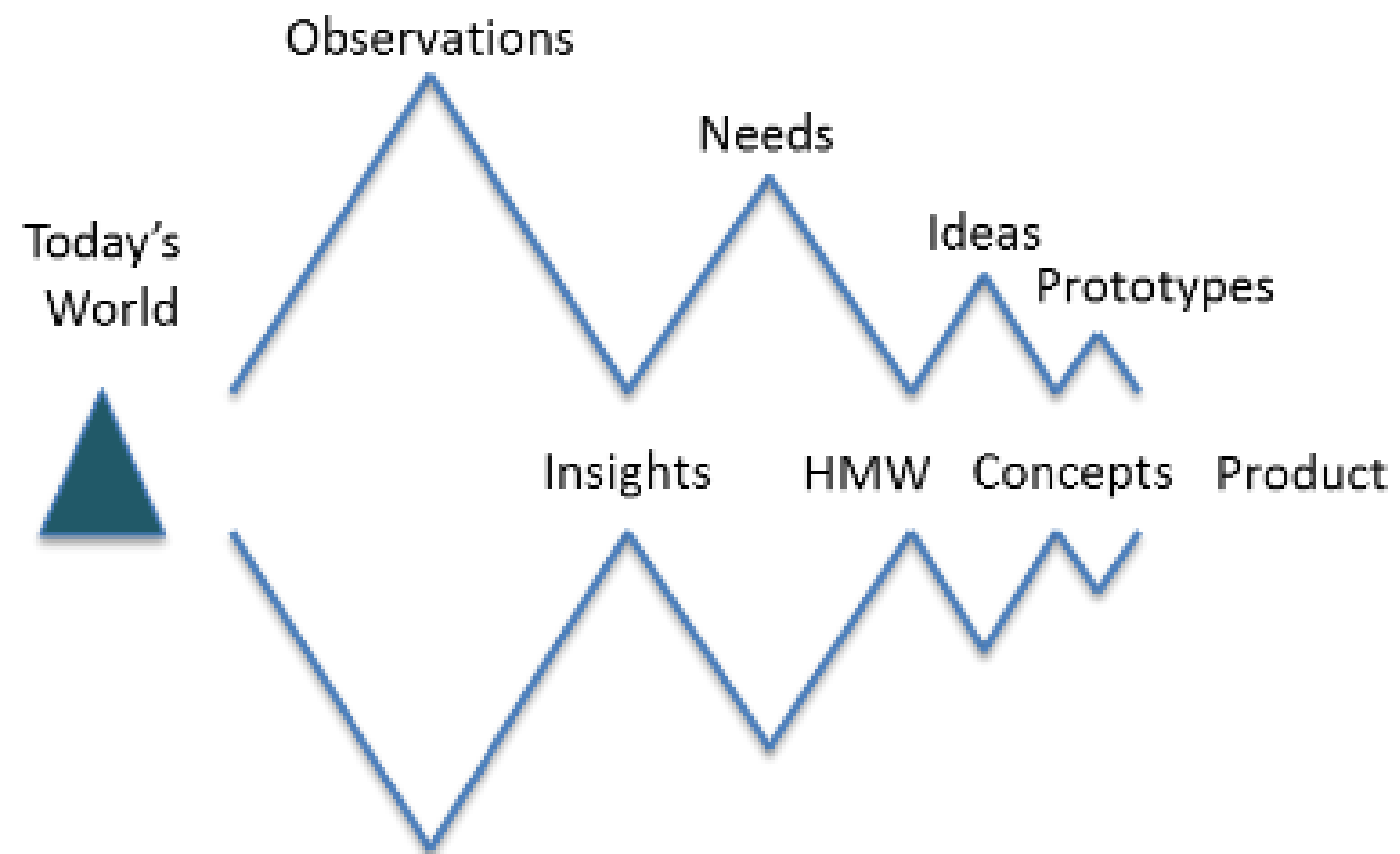
# El cono de futuros



Basado en: Hancock, T., & Bezold, C. (1994). Possible futures, preferable futures. *The Healthcare Forum Journal*, 37(2), 23-29.

# Design Thinking vs. Diseño de futuros

**Design Thinking**  
(corto/medio plazo).  
El problema existe hoy.



**Futures Thinking**  
(largo plazo)  
El problema puede existir a futuro.



Fuente: <https://www.linkedin.com/pulse/diseño-de-futuros-y-design-thinking-isabel-fernandez-peñuelas>

# Future foresights



## 1. FORECASTING

Proceso para establecer una estrategia a futuro tomando como punto de partida datos históricos y la situación actual

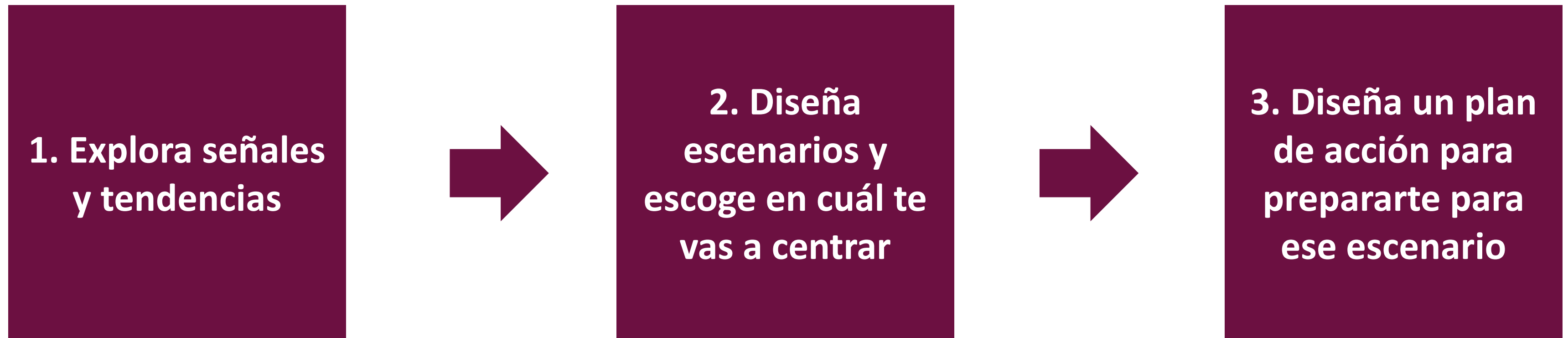


## ENVISIONING & BACKCASTING

Proceso para establecer una estrategia de negocio a partir de posibles escenarios futuros en base a tendencias disruptivas



# Proceso de Future Foresights (simplificado en 3 pasos)

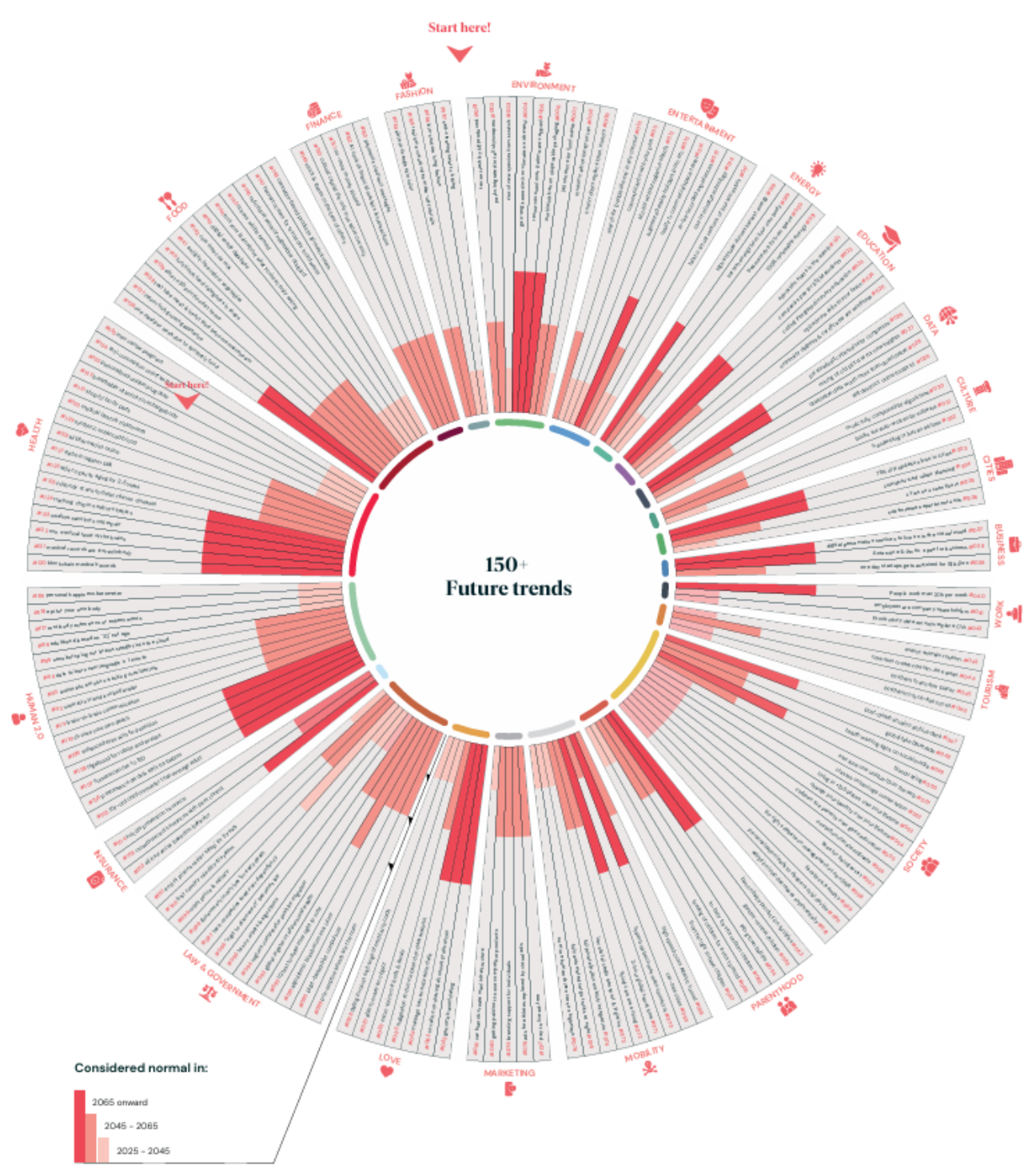


Más información sobre esta metodología, consultoría, formación y herramientas en Steering Futures. [Consultora especializada en Strategic Foresight y Prospectiva.](#)

La gran pregunta:  
**¿Cómo imaginas el futuro de tu empresa a 2040 (o más)?**



# ¿Cómo leer el documento?



Future Scan. Board of innovation

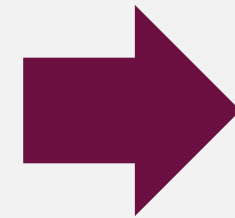
- Por horizontes temporales
- Por grupos/temáticas
- Por impacto o relación con tu sector (o al contrario)
- Desde donde pone Start here en adelante...
- Aleatoriamente

TIP: USA LA LUPA DE TU MÓVIL 😊

# Ingredientes para incluir en la coctelera

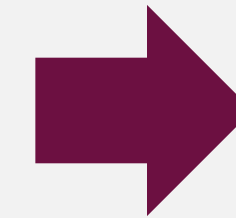
**1º. Una vez seleccionadas las tendencias que más te atraigan....**

Nº	Señal
<b>#012 “Alcohol without negative effects”</b>	Health / Society
<b>#017 “Talk to virtual versions of your ancestors”</b>	Culture / Human-Technology / Society



**2º Combínalas con una tendencia que hayas leído/escuchado...**

Creciente demanda de experiencias personalizadas de ocio digital en casa, con interacción social remota. Las personas valoran cada vez más la comodidad del hogar manteniendo conexiones sociales, experiencias inmersivas, contenidos adaptados a sus gustos, y servicios que integran comunidad/vínculos emocionales.



**3º Diseña tus escenarios**

**Vivimos en un mundo en el que ...**

# Diseño de escenarios

## ¿Qué es un escenario de futuro?

Una **narrativa coherente**, basada en **señales** reales, que describe **un mundo posible** donde personas y sistemas interactúan de forma distinta, generando **tensiones** que permiten tomar **decisiones** en el presente.



# 5 pautas para un buen diseño de escenarios

<b>1</b>	<b>Exploran futuros posibles, no predicen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plantean hipótesis sobre lo que podría ocurrir.</li></ul>
<b>2</b>	<b>Se basan en señales reales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parten de tendencias e incertidumbres, no de opiniones.</li></ul>
<b>3</b>	<b>Construyen mundos coherentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integran actores, sistemas y dinámicas de forma consistente.</li></ul>
<b>4</b>	<b>Incorporan personas y relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflejan cómo se vive ese futuro y los dilemas que genera.</li></ul>
<b>5</b>	<b>Sirven para tomar decisiones hoy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su objetivo es orientar la estrategia, no solo imaginar.</li></ul>

## Ejemplo de escenario de futuro

**Vivimos en un mundo en el que dentro de 3 años es posible beber una cerveza o una copa de vino o de cualquiera otra bebida alcohólica en casa sin ningún efecto adverso, mientras charlas con un ídolo de pasado o con tu cantante o actor favorito de la infancia.**

Ya no se trata solo de disfrutar de vino, cerveza o cócteles: el alcohol ha sido rediseñado (mediante biotecnología o fórmulas avanzadas) de modo que conserva su sabor, ritual y experiencia sensorial, pero sin los efectos secundarios como resacas, daño hepático o embriaguez extrema. Al terminar, con realidad extendida (VR/AR) o mediante un avatar alimentado por IA, puedes conversar unos minutos con una celebridad histórica, un familiar fallecido relevante, o una persona influyente ya desaparecida, sobre música, vida, arte, etc., como si estuvieran presentes.



# ¿Cómo pueden ser los escenarios?

## Escenarios distópicos

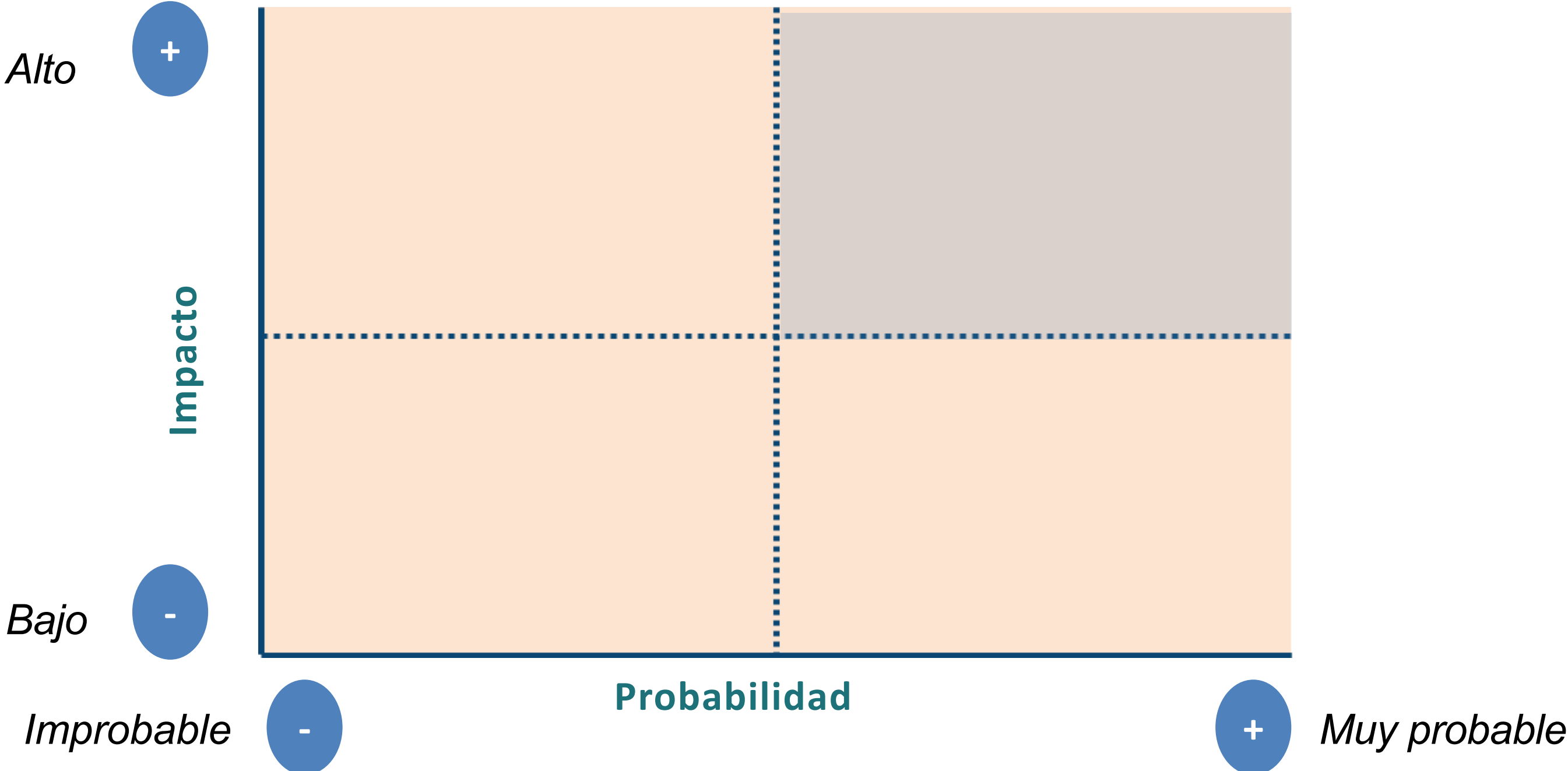


## Escenarios neutros

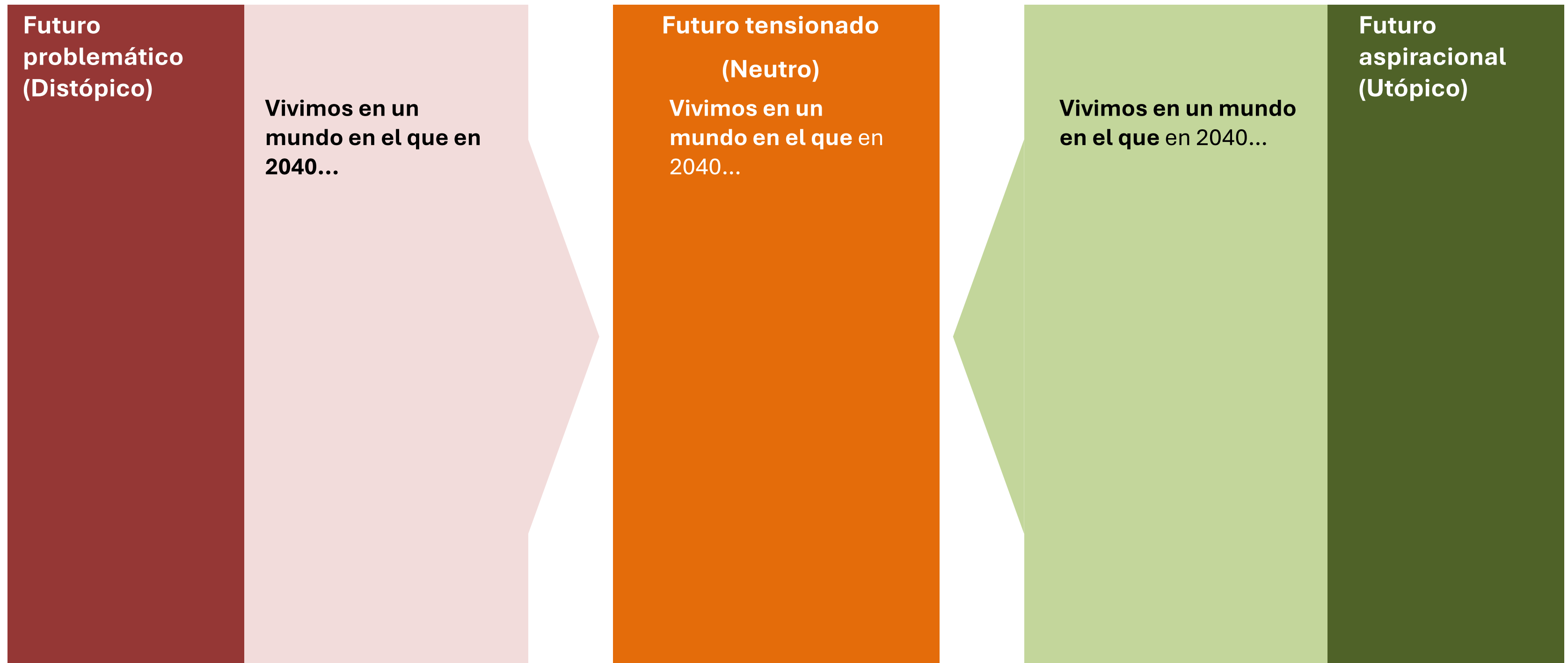
## Escenarios utópicos



# Matriz de probabilidad e impacto:



## 3 posibles escenarios a (año...)



## ÚLTIMA PARTE:

**El último paso sería trabajar en detalle el escenario y convertirlo en un plan de acción.**

# ¿Qué oportunidades o amenazas nos trae ese escenario? ¿Qué podríamos hacer para atraparlas o mitigarlas?

ESCENARIO 1

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

QUÉ HACER

# Último paso. Priorización y backcasting

**El backcasting es una metodología que consiste en:**

- Definir primero un futuro deseado
- Y luego trabajar hacia atrás para identificar qué tiene que ocurrir para llegar a él.

**Esto evita hacer escenarios “tecnológicamente posibles, pero socialmente ingenuos”.**

**Forecasting (lo habitual):**

- Parte del presente
- Proyecta tendencias hacia adelante
- Resultado: “lo más probable”

**Backcasting:**

- Parte de un futuro deseado
- Retrocede paso a paso hasta hoy
- Resultado: “lo que hay que hacer para llegar”

# ¿Cómo se hace un backcasting?

1

**Definir el escenario objetivo (futuro aspiracional)**

2

**Describir ese mundo con claridad**

- ¿cómo funciona?
- ¿qué rol tiene nuestra empresa?

3

**Identificar los hitos hacia atrás**

- ¿qué tuvo que pasar en 2028?
- ¿y en 2026? ¿y ahora?

4

**Traducir en decisiones**

- capacidades a construir
- inversiones
- cambios organizativos



**Ejemplo:**

- En un futuro deseado, los clientes .... Y nuestra empresa...
- **Backcasting:**
- 2030: xxxx
- 2028: xxx
- 2026: xxx
- 2025: xxx

## ¿Cuál es TU ACTITUD hacia el futuro?

ACTITUD	QUÉ ES	EJEMPLO ACTUAL
PASIVA	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se actúa ni se planifica, se espera a que el cambio llegue.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento de procesos actuales tradicionales</li></ul>
RE-ACTIVA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se responde cuando el cambio ya ocurrió, intentando adaptarse.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reacción solo cuando se pierden contratos o clientes.</li></ul>
PRE-ACTIVA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se prepara con antelación para cambios previsibles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de sistemas para anticipar fraude o fuga.</li></ul>
PRO-ACTIVA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se impulsa el cambio, moldeando activamente el futuro.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• OpenAI, Anthropic o Microsoft generando LLMs para ser adoptados por los demás.</li></ul>



# SCALEUP GROWTH

## MUCHAS GRACIAS

Eva Astorga. Todos los derechos reservados.

# Incertidumbre, cambio y diseño de futuro(s)

Eva Astorga Victoria

21 Mayo 2026