



# LA PROSPECTIVA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA Y EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

*El futuro de la prospectiva empresarial estratégica, se relaciona con la búsqueda de resultado en espacios de permanente colaboración e interacción con el entorno.*

Los avances tecnológicos, en especial el de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), han acelerado los procesos de productividad empresarial y de globalización, situación que ha incrementado los niveles de competitividad en todos los países del mundo. Así mismo, los altos niveles de información disponibles en Internet han hecho que tanto un conocimiento actual, así como la forma de dirigir las organizaciones puedan volverse obsoletos en corto tiempo. La prospectiva empresarial estratégica está fundamentada en las visiones y conceptualizaciones colectivas, que intervienen directamente en el desarrollo de una organización para ello el futuro de las organizaciones debe ser construido con fundamento en la permanente

colaboración y en el uso sistemático de la metodología prospectiva estratégica. (Quiroga Parra, 2008)

En los últimos tiempos se viene presentando en la gestión, que su inicio ya no se dé con la formulación del plan estratégico, sino que se requiere un documento de gestión superior a este, el cual está constituido por la estrategia prospectiva. Cómo se puede observar, en la Figura 1, si una organización pudiera contar con una guía relacionada con la prospectiva, y siguiendo los pasos adecuados para la elaboración de un plan estratégico tomando como marco el escenario prospectivo, sería mucho más factible para dicha organización elegir, planificar y lograr el futuro deseado.

**Figura 1**



Figura 1 : Niveles de Planificación (Chung Pinzas, Prospectiva Estratégica: Mas allá del Plan Estratégico, 2009)

Los estudios sobre el futuro presentan en la gestión dos concepciones como son: El Forecasting y el Foresight, la primera definida como la herramienta para pronosticar el futuro, básicamente soportada sobre herramientas matemáticas y estadísticas; señalando desde

su enfoque que el futuro es único y está condicionado a la evolución estadística de las tendencias. Cabe destacar que, en la mayoría de materias universitarias relacionadas con el tema, la enseñanza de estos métodos estadísticos se hace bajo el pensamiento Forecasting, lo cual puede constituirse en una buena forma de aproximación a esta ciencia. Por otro lado, el Foresight o la escuela anglosajona constituye una evolución del Forecasting, si bien conserva gran parte de sus principios, es decir, el análisis del futuro se basa en la evolución de las tendencias, las cuales son analizadas en función de la opinión de expertos, por lo tanto, la selección de los expertos es vital en este tipo de herramienta.

Sobre la base del desarrollo de las dos concepciones mencionadas, surge la Prospectiva Estratégica, conocida como la escuela francesa, la cual fue impulsada por el doctor Michael Godet, miembro de LIPSOR. En este caso se propone un rompimiento con el pensamiento de los métodos anteriores, básicamente en dos aspectos:

*“El futuro no depende de la evolución de las tendencias sino de la relación que existe entre los factores del sistema, actores y objetivo”. En efecto bajo esta perspectiva el futuro con los posibles escenarios futuribles se da en función a cómo interactúan los agentes mencionados anteriormente, esto no deja de lado la importancia de las tendencias, pero indica que la relación entre los agentes tales como factores del sistema, actores y objetivo condicionará su comportamiento y por lo tanto el desarrollo de los eventos”. (Chung Pinzas, 2009, págs. 27-31)*

CUADRO RESUMEN DE LOS TRES MÉTODOS ESTUDIADOS

FORECASTING	FORESIGHT	PROSPECTIVA ESTRATÉGICA
1. Se basa tendencias.	1. Se basa en tendencias.	1. Se basa en las relaciones de las variables, actores y objetivos.
2. Estudia su evolución mediante herramientas estadísticas.	2. Estudia su evolución por la opinión de expertos.	2. Estudia sus relaciones mediante opiniones cualitativas que las transforma en cuantitativas.
3. El futuro es uno e inevitable.	3. El futuro es uno, debemos prepararnos para él.	3. No hay un solo futuro, existen varios escenarios futuribles, uno busca su futuro.
4. El futuro está condicionado por la evolución estadística.	4. El futuro se analiza con la opinión de expertos.	4. Los escenarios futuribles se determinan por relaciones.

Figura 2 : (Chung Pinzas, 2009)

La conceptualización filosófica de la prospectiva indica que, para poder construir el futuro de una organización, sector o nación, se hace necesaria la participación de aquellas personas que intervienen directa e indirectamente en él, siendo este enunciado básico para los fines del presente año toda que la permanente colaboración se relaciona con la participación conjunta del y para el FUTURO. El futuro no puede ser construido con las imágenes y la visión de una sola persona, éste tiene que ser construido con la visión de todos aquellos actores que de una u otra manera forman parte de su entorno más inmediato y del futuro a compartir; es decir, que los actores son aquellos que toman las decisiones claves con respecto al problema que se está estudiando (Mojica F. , 1992). Es por ello que el futuro a construir se hará con la visión de cuatro agentes de desarrollo o actores (Godet, 2000), fundamentales para la sociedad, como lo son: el poder o gobierno, que representa las diferentes entidades del estado cuya característica principal es gobernar y buscar el bien común de una sociedad; la producción o industria, se refiere a un sector empresarial o de servicios y corresponde a todas aquellas empresas que se encuentran inmersas en él. En la medida en que los cuatro actores estén inmersos y en contacto real con los procesos reales de la sociedad de la información y el

conocimiento, en el mismo sentido pondrán la capacidad de visionar los hechos futuros posibles, probables y deseables dentro del contexto de la nueva sociedad, y del sector empresarial u o r g a n i z a c i ó n . La prospectiva estratégica es una metodología valiosa para el análisis y la gestión organizacional a mediano y a largo plazo; se justifica en la medida en que nos acerca a un mejor conocimiento de la organización y sus escenarios de futuro, posibles y deseados y constituye un apoyo para la generación de respuestas a las necesidades de sus miembros. El ejercicio prospectivo está estrechamente ligado a los procesos de cambio e innovación en las organizaciones, se reconoce también el papel de la cultura en la generación y desarrollo de las capacidades para la reflexión prospectiva. Se puede referir que uno de los mayores aportes que brinda la prospectiva estratégica se vincula al cambio organizacional, en razón que el mismo se produce a partir de una visión compartida y demanda la acción organizada; en este contexto, el uso de la prospectiva exige un conocimiento profundo de la realidad y de la visión del futuro y promueve asimismo, el compromiso de quienes conforman la organización así como un diálogo multidisciplinario permanente (Rossana, 2002). Durante los últimos años las organizaciones a nivel mundial se vienen enfrentando al triple reto de la competitividad económica, el ase-

guramiento de la calidad y la globalización de los mercados; paralelamente debido a ello la dinámica del crecimiento de la información se ha incrementado drásticamente. Por esta razón surge la necesidad de hacer ejercicios de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva de carácter estructurado, sistémico y holístico, que puedan promover el desarrollo sistémico de la innovación, fundamentada en la investigación y el desarrollo, para de esta manera promover y generar acciones que les permitan fortalecer las dinámicas de relacionamiento, considerándose como una actividad estratégica la captación y análisis de datos e información tanto del mercado interior como del mercado externo, para evidenciar tendencias actuales y futuras, facilitando con ello la toma de decisiones de los líderes de las organizaciones (Aguirre, J. Rojas, M.D. Cataño, G., 2013)

La característica omnipresente en todo estudio de prospectiva estratégica debe ser la reflexión colectiva sobre el futuro. Nada reemplaza al intelecto humano en la construcción del futuro, ni siquiera el más sofisticado de los modelos informáticos; por esta razón es fundamental asignar la mayor parte del tiempo del que se dispone al análisis de los variables y actores que permitirán configurar el escenario (Pinto, 2008). Dentro de la etapa del análisis en la toma de decisiones, las organizaciones requieren tomar decisiones que les permita afrontar los posibles cambios dentro del entorno competitivo (Van der Heijden, *The art of Strategic Conversation*, 2009). El propósito de la estrategia es desarrollar una serie de políticas que conlleven a los individuos involucrados (directivos, personal, etc.) a direccionar el comportamiento individual como colectivo,



con el objeto de que todo el sistema funcione de la mejor manera posible ante los diversos eventos que pudieran acontecer. El problema que se presenta a partir de lo anterior es el cómo desarrollar y alcanzar dicha estrategia cuando existen de por medio la incertidumbre y la ambigüedad dentro de un contexto dado. Igualmente, dentro del futuro (próximo o lejano) es posible afirmar que no todas las cosas/hechos/situaciones son totalmente impredecibles. Es un hecho que la idea del proceso de planeación del futuro se encuentra fundamentalmente basada sobre la impredecibilidad del futuro; sin embargo, existe forma de identificar e inferir algunos aspectos de la realidad futura, a través

de la observación y la asociación de eventos aparentemente inconexos. No obstante, al mismo tiempo, lo anterior conlleva a la obtención de un aprendizaje continuo y a la creación sistema de superficie-respuesta dinámica-continua ante las situaciones que se presenten posteriormente; en donde el comportamiento, las decisiones y la ejecución de la estrategia, por parte del ente en cuestión (individual, colectivo y/o Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI) juegan un papel determinante en el éxito de la implementación estratégica (Alvarez Echevarria, 2016) Es por ello que la planeación prospectiva a través de escenarios incluye no sólo la administración

de los recursos, sino también a los componentes mismos de las estrategias posibles, como son:

- El valor social/consumidor creado por la organización/entidad.
- Los recursos distintivos y competencias hacia el interior de la organización (creación del valor de la corporación).
- Los lazos de reforzamiento dentro de la retroalimentación, los cuales a su vez se tornan en ideas dentro de la sostenibilidad de las capacidades productivas y de sobrevivencia de la organización.

El entorno de la organización, entonces, afecta en diversos grados la actuación de ésta en un contexto particular, ya que éste (el entorno) se compone de factores exógenos, y la empresa/ entidad/organización en la mayoría de las ocasiones, carece de poca o de ninguna influencia sobre éstos. Al no tenerse control sobre dichos factores externos, la capacidad de respuesta ante los cambios que se presentan en el entorno resulta fundamental para la sobrevivencia de la empresa al tratar de anticiparse al futuro. (Alvarez Echevarria, 2016) Es importante precisar que los escenarios pueden desarrollarse principalmente en al menos tres campos. El primero, cuando lo que se requiere es la consolidación de las finanzas corporativas, en lo referente a la adquisición de nuevas formas o métodos de hacer las cosas. El segundo, la elección del tipo de cambio a incorporar dentro del proceso de creación de un negocio (productos primarios, producción, distribución). Y el tercero, cuando se requiere conocer, de alguna forma o de otra, las necesidades y los productos futuros de los consumidores dentro de un ambiente dinámico plagado de riesgos e incertidumbres (Vergara J., 2010). Si bien estamos promoviendo la

aplicación de la prospectiva estratégica, debemos relevar que inicialmente dentro de la construcción de escenarios, surgen dos problemas importantes. El primero, al momento de la concepción del objeto focal; y el segundo, en la fase previa al desarrollo de los escenarios (identificación y correlación de variables). En relación al primer problema se puede establecer que en la actualidad no existe una categorización bien definida de los tipos de escenarios que pudiesen presentarse, lo que da a lugar a que se utilice una cantidad de tiempo importante en la definición del objeto focal del estudio en cuestión, para determinar el tipo de técnica o método requerido; aunque algunos autores han definido en promedio alrededor de dos o tres (Godet M., 2006) (Ringland G., 2002) (Van der Heijden, 2009) categorías, dentro de las cuales se pueden enmarcar los escenarios en la actualidad. Una correcta identificación del tipo de escenario a requerirse, permite y facilita, tanto la identificación del objeto focal del estudio, como

el establecimiento de los alcances de este, sin embargo, en ocasiones el establecimiento del objeto focal del estudio (cuando no se tiene la claridad adecuada de lo que se pretende) podría resultar una tarea extenuante, sobre todo porque en esta etapa o fase no solo se define el marco de referencia sobre el cual se desarrollara la planeación prospectiva, sino que también influye directa o indirectamente en los resultados a obtenerse. Es por ello que en una primera propuesta los escenarios prospectivos/normativos podrían clasificarse de acuerdo a tres categorías básicas, así: (1) Por su forma de construcción; (2) Por el tipo de planeación que se pretende utilizar para alcanzar una posición competitiva; y finalmente, (3) Por su intención de desarrollo. Metodológicamente la creación de escenarios a través de un método definido o no, es más que la aplicación mecánica de una serie de pasos ya establecidos. La creación de escenarios implica mantener una actitud crítica y reflexiva ante la realidad, con el objeto de desentramar o tejer (según



sea el caso) las causas y consecuencias últimas de un futuro posible o alternativo, pero plausible. El éxito o el fracaso de una metodología o técnica (o una combinación de éstas) depende en gran medida de la cantidad de información que se posea para el desarrollo del análisis situacional y la definición y establecimiento del objeto focal del estudio; ya que sin esta información no se es capaz de definir en primera instancia la estructura y la complejidad del objeto ni los esfuerzos que deben comprometerse por parte del sujeto para llevar a cabo el proceso de planeación prospectiva de la mejor manera posible. (Alvarez Echevarria, 2016, págs. 120-137) Como ejemplo de aplicación y aporte de la Prospectiva Estratégica en la actualidad podemos destacar la estructuración de sistemas Integrales de Vigilancia Tecnológica y de Inteligencia Competitiva, los cuales coadyuvan a la transformación productiva de los sectores empresariales con la aparición de nuevos negocios que abordan desde un enfoque dinámico y flexible la reducción de la incertidumbre y de la cadena productiva en general. Este desarrollo requiere de un proceso de sensibilización y reacción frente a las nuevas tendencias y actividades que exigen el diseño y puesta en aplicación, de manera ingeniosa de estrategias para contar con una permanente colaboración que nos exija la aplicación de estrategias de desarrollo colectivo (Aguirre, J. Rojas M.D., Cataño, G., 2013).

**Conclusión ponderada.** – Sobre la base de los argumentos expuestos, referidos al aporte para el desarrollo de los países y organizaciones que nos brinda la prospectiva estratégica, se podría establecer, como corolario del presente ensayo, que es cada vez más importante no solo mantenerse

alerta de los rápidos cambios que tienen lugar en el mundo, sino hay que determinar las tendencias que procuran la aparición de innovaciones que vuelven crítica la supervivencia del negocio. Una de esas tendencias de mayor aplicación son las tecnologías digitales y el marketing de recursos los cuales han sido identificados y categorizados como las principales tendencias de las cuales las organizaciones y/o empresas deben estar atentas.

En el mundo de las tecnologías digitales y de la inteligencia artificial se puede revolucionar los procesos comerciales en cualquier rama, por lo que ofrece la posibilidad para hacer las transacciones mucho más fáciles y seguras para todas las partes involucradas. Dentro de este enfoque la Big data, se está constituyendo; en un campo de estudio de la tecnología digital, prometedor avance que ayudará a la constitución de enormes



cantidades de empresas de datos que reciban ingresos y beneficios desde su actividad de mercadeo. Otro recurso del marketing que desde un enfoque de prospectiva estratégica podría tener gran potencialidad para el cambio y mejora en el futuro; es el Internet de las cosas, que sería receptivo a la demanda de una creciente base de consumidores a través de la integración de Internet y la respuesta en diversos modelos computacion-



ales. Aunque las personas pensamos que las redes sociales ya no están en su apogeo, hoy siguen siendo un gran motor para el cambio, en razón que la comercialización en plataformas de redes sociales se refiere. Compañías tener el potencial de ganar medios ganados contenido que les permite compartirlo con un número creciente de consumidores que resultaría en apoyo de ese contenido (Kostin, 2017). La prospectiva estratégica busca entonces ayudarnos a describir un camino aplicado para, salir de las cuatro paredes del corto plazo y, de esta manera, hacer del futuro una ventaja competitiva que nos lleve a ser exitosos, como persona, como organización y como país. En esto consiste la vida, “decidirnos por la vida es optar por el futuro”, como lo expresaba sabiamente Simone de Beauvoir: “sin este acicate que nos proyecta siempre hacia adelante, no seríamos nada más que un poco de moho esparcido sobre la faz de la tierra” (Mojica J. F., 2006). Por ello administrar las organizaciones en el siglo XXI demanda a los responsables una disposición abierta al ejercicio prospectivo, cuyo futuro está en desplegar la permanente colaboración e interacción con el entorno, a fin de asumir competitivamente el reto del logro del desarrollo y bienestar económico y social.

### Referencias

Aguiire, J. Rojas M.D., Cataño, G. (2013). Análisis Prospectivo de oportunidades de negocio basados en vigilancia tecnológica. *Puente Revista Científica*, 21-39.

Alvarez Echevarria, F. (2016). Planeación prospectiva: Escenarios y clústeres normativos. *Realidad y reflexión*, 120-137.

Chung Pinzas, A. (2009). Prospectiva estratégica: Más allá del Plan Estratégico. *Revista de*

la Facultad de Ingeniería Industrial - UNMSM, 27 - 31.

Godet M. (2006). *Creating futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. France: Economica Ltd.

Godet, M. (2000). *La Caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Serpa.

Kostin, K. B. (2017). *Foresight of the Global Digital Trends*. *Strategic Management*, 011-019.

Mojica, F. (1992). *La Prospectiva. Tecnicas para visualizar el futuro*. Bogota: Legis Editores .

Mojica, J. F. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. *Red de revistas científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal*, 122-131.

Pinto, J. P. (2008). *Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones*. *Cuadernos de Administración / Universidad del Valle - Colombia*, 47 - 56.

Quiroga Parra, D. (2008). *Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento*. *Revista economía y administración*, 23-40.

Ringland G. (2002). *Scenarios in Business*. Baffins Lane, Chichester, UK.: John Wiley and Sons.

Rossana, R. (2002). *La prospectiva en el ámbito de las organizaciones*. Palestra.

Van der Heijden, K. (2009). *The art of Strategic Conversation*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Vergara J., T. F. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. *Prospectiva*, 37-42.

**Jaime Castro Calderón**

**Especialista en Administración Pública, Gobernabilidad y Gerencia Política**

**Docente de la Universidad de Lima**