

PROSPECTIVA EMPRESARIAL

Dr. Edgar Eslava Arnao

2010

“Mientras la economía y la sociedad del mañana van tomando forma, todos nosotros - individuos, compañías, organizaciones y gobiernos por igual- nos enfrentamos al más salvaje y veloz recorrido hacia el futuro que ninguna generación haya realizado. ¡Bienvenidos al resto del siglo veintiuno!”

"Todos los países deben tener en claro que los cambios sociales se irán acelerando, los futuros puestos de trabajo requerirán más y más conocimientos y habilidades."

Alvin Toffler



ANTECEDENTES



Los primeros estudios serios sobre escenarios futuros comenzaron a desarrollarse en los Estados Unidos en la década de los años veinte.

La experiencia exitosa del Japón convirtió a la prospectiva en una herramienta imprescindible para el planeamiento de las políticas públicas.

La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, fue la petrolera Royal Shell en 1968.

En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.



¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

Gaston Berger

La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.

**La Organización para
la Cooperación y el
Desarrollo
Económicos (OCDE)**

El conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.



La prospectiva es una disciplina y un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro.

¿A QUIÉNES ESTA DIRIGIDO LA PROSPECTIVA?

A los líderes políticos y sus equipos.

A los líderes de las Empresas y Organizaciones.

A los equipos directivos.

A los *managers*.

A los profesionales y consejeros de inversiones.



“Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado”.

PROSPECTIVA EMPRESARIAL

Factores que determinan totalmente el éxito empresarial:



Responsabilidad de
desarrollar estrategias
de negocios

Necesidad de prever el
futuro de diferentes
mercados.

Es Importante:



ANALIZAR



PLANIFICAR

¿Qué es prospectiva? Es una disciplina que estudia el futuro desde un punto de vista social, económico, político, científico y tecnológico

IMPORTANCIA DE LA PROSPECTIVA

Nos ha tocado vivir en una época en la que los cambios se suceden a un ritmo nunca antes visto, por ser la antesala histórica de un cambio de época, y por lo tanto, la labor de planeamiento se ve seriamente impactada por los desarrollos que suelen tomar los acontecimientos sociales, económicos, culturales y políticos.



Palabras
clave



CAMBIO SOCIAL

SINER

megatendencias

roeconomía

Conocimiento

balización

“la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”.

APROXIMACIÓN AL FUTURO

Las teorías "P":

Su objeto es mejorar la toma de decisiones enfocadas al futuro y su fin fundamental es reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados. Ahora bien, no todas lo hacen del mismo modo y con igual grado de eficiencia.

LA PREVISIÓN

- Significa proponer y disponer lo necesario para un fin

LA PLANIFICACIÓN

- Es una propuesta de un proyecto organizado

LA PROYECCIÓN

- Es la prolongación en el futuro de una evolución pasada

La prospectiva es una mirada al porvenir dirigida a esclarecer la acción presente

LA DOCTRINA DE LOS CAMBIOS

Los cambios del entorno

El entorno dónde viven y del que se alimentan empresas y organizaciones, será sustancialmente diferente al que hemos conocido hasta hace pocos años.

- Demográficos:
- Sistema de valores:
- Sistemas productivos:
- Sistemas educativos:
- Trabajo-protección social:
- La competencia.
- cambio tecnológico
- Las ciencias biomédicas y genéticas
- Recursos energéticos:
- Cuadro geopolítico-económico



Las "7S de McKinsey"): Shared values, skills, strategy, structure, systems, staff y style.

- ✓ Cultura,
- ✓ Aptitudes
- ✓ Estrategia
- ✓ Estructura
- ✓ Sistemas
- ✓ Personal
- ✓ Estilo de gestión

Los cambios internos

Todas se encuentran en la misma situación y, por tanto, el camino a elegir y su longitud es diferente
"factores dinámicos de la organización"



METODOLOGÍA

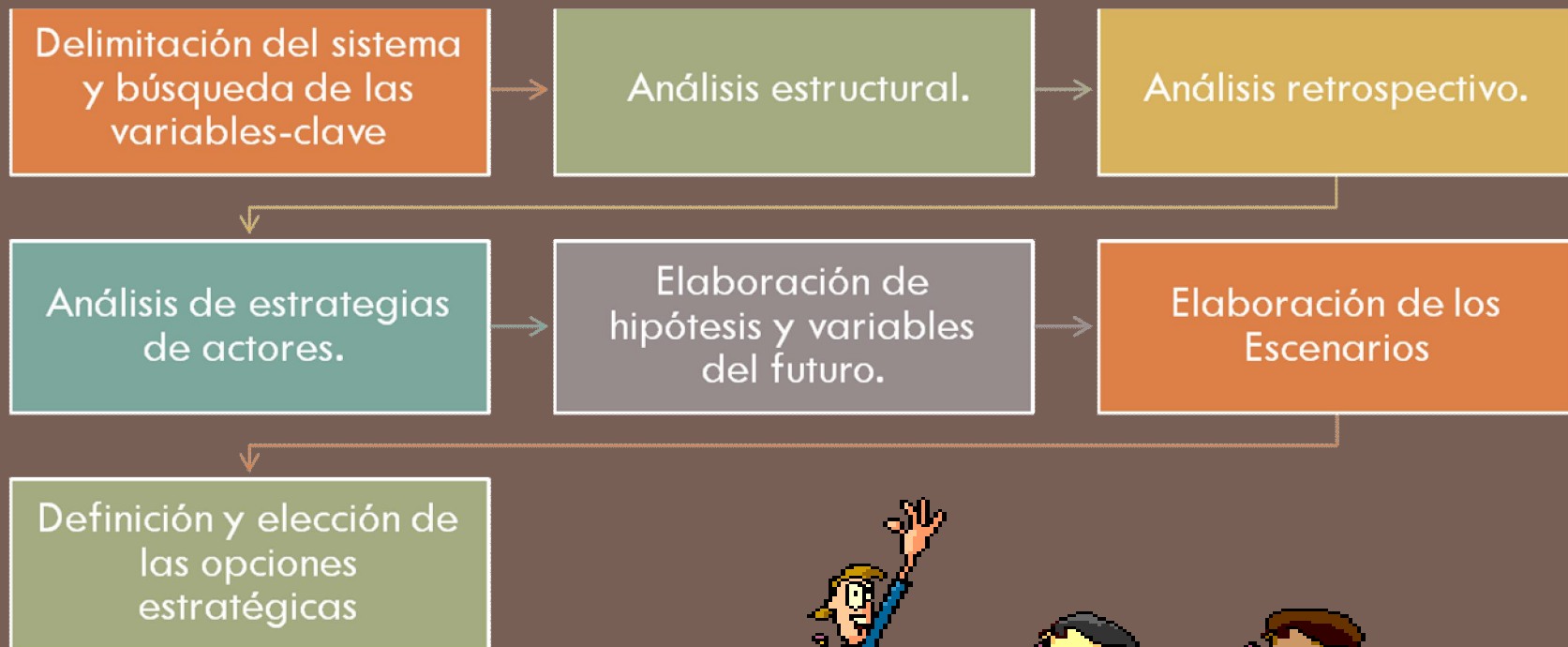
La prospectiva estratégica la desarrollamos utilizando un conjunto de métodos todos ellos exscrutables: explícitos, analizables y explicables. Hay métodos cuantitativos y cualitativos



La Prospectiva requiere un enfoque multidisciplinar, por tanto se utilizan los métodos que se consideran idóneos en función de la naturaleza de la temática objeto de estudio.

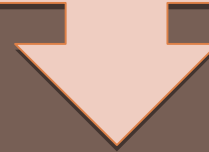
EL MÉTODO DE ESCENARIOS

El método de escenarios comprende un cierto número de etapas muy precisas que se encadenan en una secuencia lógica.



MARCO CONCEPTUAL DE LA PROSPECTIVA

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y *“se puede concebir como una realizar múltiple”* (Jouvenel, 1968) y que *“depende solamente de la acción del hombre”* (Godet, 1987).



La prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse.

Mediante el uso de metodologías, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país.



Existen muchos futuros posibles

MÉTODOS MAS USADOS

Método Delphi:

- Consiste en preguntarle a un grupo de personas con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura.

Método de Probabilidades de Bayes

- Es la aplicación de las fórmulas derivadas del Teorema de Bayes a la determinación de las llamadas probabilidades revisadas.

Método de la Matriz de Impacto cruzado

- Consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de las interacciones de una serie de variables ("drivers").

Exploración del Entorno

- Se basa en la identificación de variables de cambio ("drivers") mediante el empleo de diferentes enfoques temáticos.

Método de Análisis Morfológico

- Esta técnica persigue explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado.



La prospectiva "debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores"

ESCUELAS CIENTÍFICAS QUE DOMINAN EL CAMPO DE LA PROSPECTIVA A NIVEL MUNDIAL.

Francia
Bertrand de Jouvenel y
Michel Godet,

- El futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados.

Inglesa
Universidades de Sussex
y Manchester,

- Considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y la construcción de escenarios futuros.

LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

ANÁLISIS DE FUTUROS

ANÁLISIS DE FUTUROS POSIBLES, PROBABLES Y DESEABLES

El objeto de la prospectiva no es predecir el porvenir; más bien, por el contrario, su fundamento se asienta sobre la convicción de que el porvenir está por hacer. No está determinado a priori, pero sí se puede afirmar que el futuro está abierto.

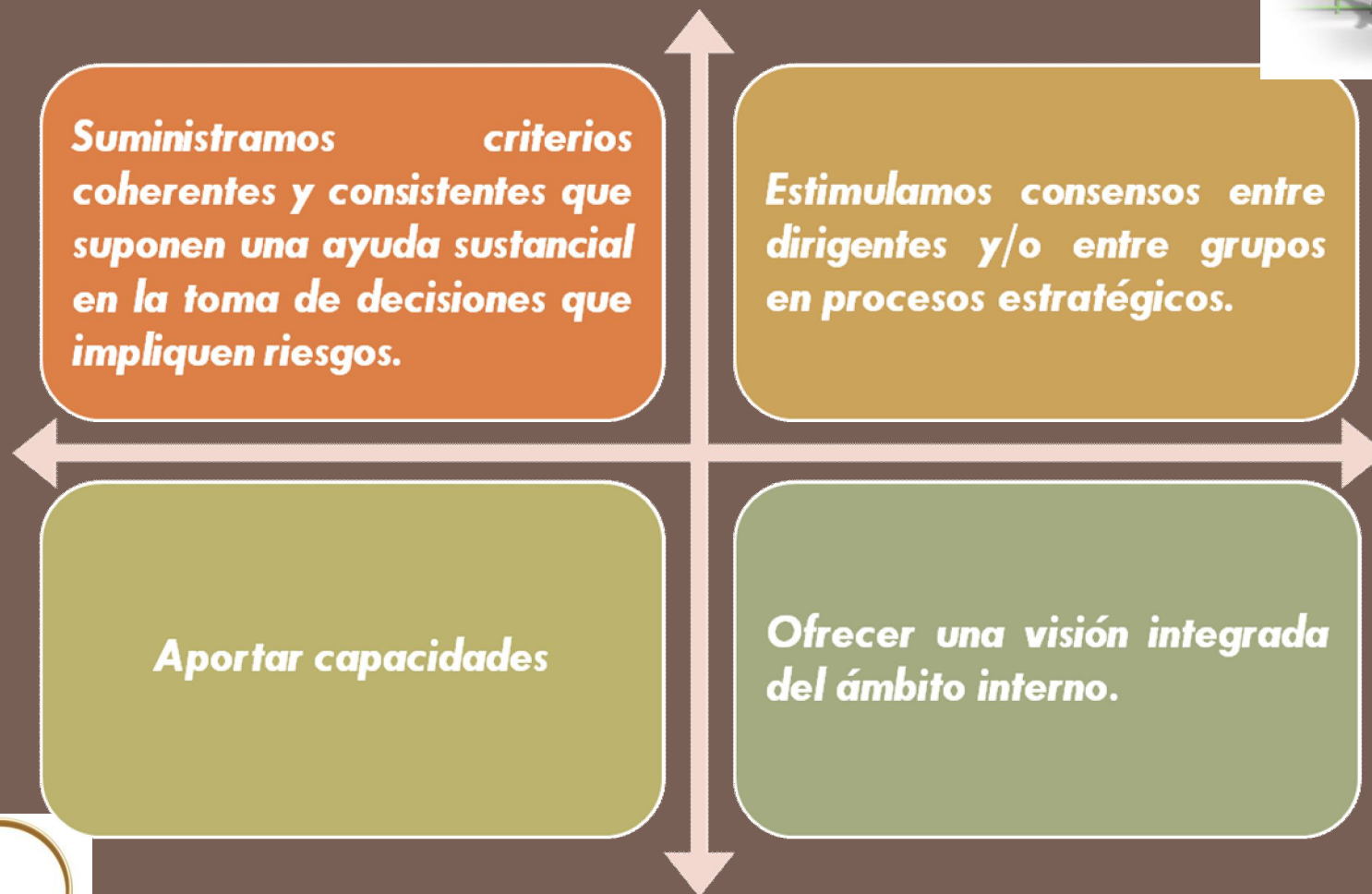


- No existe un único futuro
- El enfoque del análisis es global, cualitativo más que cuantitativo, estructural y sistémico.
- Se estudia la evolución probable de las variables-clave: carácter dinámico.
- Las combinaciones de hipótesis que se elaboran han de ser explicativas.

Explorar el futuro para poder anticiparse a los problemas.

Núcleos de valor de la Prospectiva empresarial

Cuatro núcleos de valor:



El hombre desde tiempos inmemoriales aprende de su pasado, administra su presente y construye su futuro.

UNA EMPRESA DEBE DE APROPIARSE DE ESOS CONJUNTOS DE VALOR YA REFERIDOS; SÓLO ASÍ PODRÁ ANTICIPARSE A LOS DEMÁS

He aquí el principal valor de aportaciones: reportar ANTICIPACION que permita competir siempre con ventaja. La utilidad se hace patente en que:

- Los análisis fuerzan a considerar aspectos externos frente a los puramente internos.
- Promueven una perspectiva de largo plazo.
- Inciden en aspectos dinámicos de cambios de tendencia
- Ayudan a incorporar inputs cualitativos.
- Interacciona grupos humanos de diferente formación o responsabilidad.
- Estimula el espíritu de equipo y el consenso.
- Ayuda a identificar ideas innovadoras.
- Potencia el enfoque propio de la planificación estratégica.

La prospectiva “es la gestión de la incertidumbre de los escenarios futuros que posiblemente vivamos”.

PROSPECTIVA PARA EMPRESAS

El sentido de la prospectiva en las empresas
Reflexión sobre una empresa, porque se va a hablar de FUTURO; y para ello nada mejor que proyectarnos hacia adelante pues, como dijo el filósofo: "hay que vivir mirando al futuro, aunque asumiendo el presente".



Las decisiones importantes requieren planteamientos a largo plazo, futuristas, y a ser posibles anticipativos, que tengan en cuenta las evoluciones posibles de los factores clave del entorno dónde se alimenta la empresa.

Las empresas necesitan tomar decisiones importantes y que trascienden el corto plazo

PROSPECTIVA: ¿PARA QUÉ EMPRESAS?

- ✓ Aquellas empresas que operan en condiciones de gran incertidumbre
- ✓ Aquellas que no perciben nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Aquellas en las que la calidad del pensamiento estratégico - como empresa - es baja o no existe.
- ✓ Aquellas cuyo sector en el que operan ha experimentado cambios significativos.
- ✓ Aquellas en las que se busca lograr un equilibrio estable y enriquecedor entre los valores personales y una cultura de empresa.
- ✓ Aquellas cuyos competidores usen la planificación por escenarios.
- ✓ Aquellas que se encuentran en situación de crisis latente.
- ✓ Aquellas a las que el cambio tecnológico obligará a ampliar su visión más allá de las fronteras de su campo industrial.



PROSPECTIVA APLICADA A EMPRESAS

Los análisis prospectivos abarcan muchos ámbitos y temáticas. A continuación enunciamos aquellos aplicados al mundo de la empresa que estimamos más interesantes:

1. Tendencias probables de un sector o problemática a un horizonte determinado (entre 3 y 20 años).
2. Escenarios probabilizados sobre cualquier temática a un horizonte determinado.
3. Análisis estratégico sobre la evolución de la demanda a largo plazo de cualquier producto o servicio.
4. Configuración de la cadena de valor de una empresa en un horizonte de hasta 20 años.



FUNDAMENTOS DE LA PROSPECTIVA

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de plantación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas acciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección.

Los propósitos importantes



- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

PROSPECTIVA Y VISIÓN EMPRESARIAL

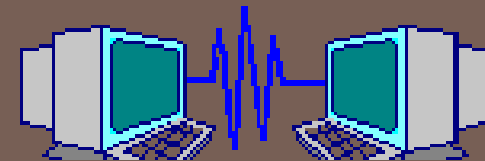
Es fácil constatar la velocidad a la que la tecnología está transformando el mundo.

En un mundo así –es decir, en un mundo en plena revolución tecnológica– intentar saber qué va a pasar en el futuro no es para los empresarios una distracción ociosa ni un simple ejercicio de especulación académica. Por el contrario, establecer hacia dónde apunta la evolución de la tecnología y reconocer sus posibles impactos en la sociedad es indispensable para saber qué y como producir en un mercado globalizado



PROSPECTIVA Y ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Los países más competitivos se caracterizan por lo que podríamos llamar la “nueva visión empresarial”. Esta visión, se caracteriza por al menos dos elementos. Por una parte, el empresario no toma el entorno como dato sino que trata de analizarlo y vigilarlo y, en la medida de lo posible, de cambiarlo. Los riesgos de los mercados internacionales y la velocidad con que se registran nuevos desarrollos tecnológicos, son elementos inevitables en un mundo globalizado.



Los riesgos y oportunidades que con esto se generan hay que vigilarlos, y en lo posible anticiparlos.

PLANEACIÓN PROSPECTIVA

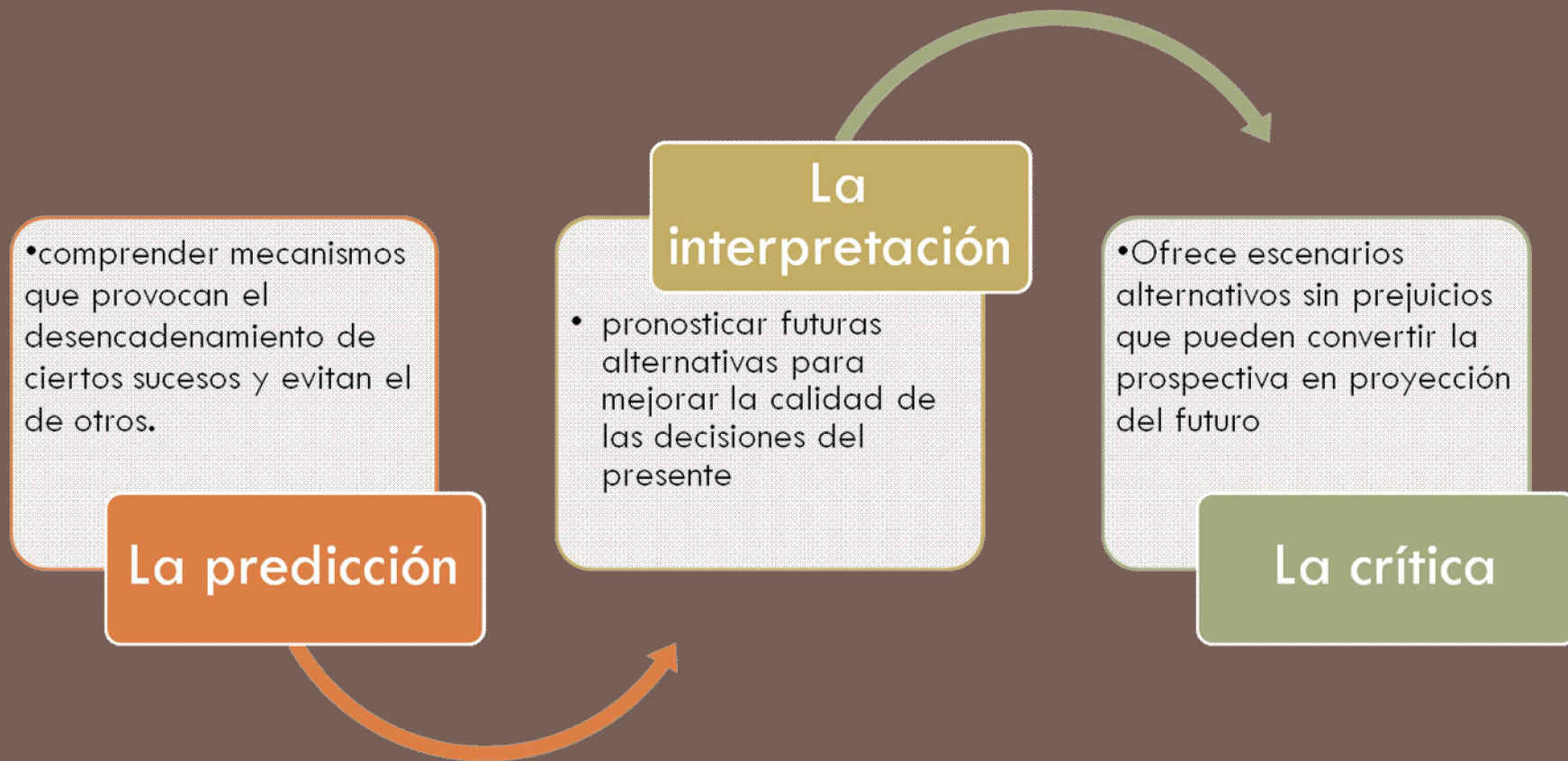
Explorar el futuro requiere de una metodología estricta, para que los procesos sean transparentes y enteramente reproducibles. Esta “meticulosidad” se agiliza debido a circunstancias que requieren un máximo de imaginación, creatividad y libertad intelectual, razón por la cual, la prospectiva analiza escenarios desde tres diferentes perspectivas.



“El hombre se convierte en lo que hace y piensa”

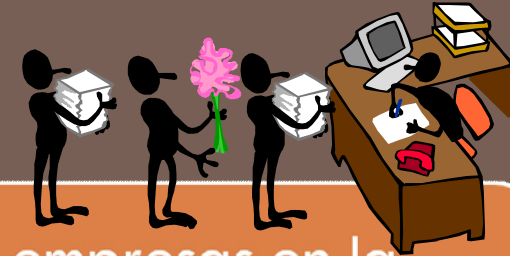
PLANEACIÓN PROSPECTIVA

la prospectiva analiza escenarios desde tres diferentes perspectivas:



OPERATIVIDAD DE LOS ESTUDIOS DE PROSPECTIVA

La prospectiva permite identificar:



Las necesidades de la población y de las empresas en la sociedad futura.

Las tecnologías emergentes que permitirán satisfacer dichas necesidades.

Los programas de investigación y desarrollo (I + D) de nuevas tecnologías.



Michel Godet (1987), la prospectiva es “la anticipación al servicio de la acción”.

ESTUDIOS PROSPECTIVOS ACORDES A LAS NECESIDADES EMPRESARIAS DE LAS EMPRESAS INSERTAS EN LA NUEVA ECONOMÍA

EMPRESA TRADICIONAL	EMPRESA DE LA NUEVA ECONOMÍA	PROSPECTIVAS VINCULADAS
Productos y servicios de masas	Productos y servicios especializados	Investigación de mercado orientadas a demandas futuras
La competitividad es por escala, costo y calidad	Se compete por diferenciación en productos y servicios	Prospectivas sobre impacto de diferenciales futuros
Poco gasto en I+D	Alto gasto en I+D	Escenarios futuros sobre aplicación de conocimiento científico y tecnológico.
Recursos humanos de calificación media	Recursos humanos de alta calificación	Prospectivas sobre necesidades de conocimiento futuro.



CONCLUSIONES



El futuro es susceptible de ser creado y modificado por nosotros.

Debemos tener una actitud proactiva hacia el cambio y generar los escenarios futuros más deseables.

El hombre y la empresa deben prepararse conjuntamente para los cambios futuros, deben anticiparse y adaptarse a los cambios

Hoy ninguna actividad humana debe estar al margen de un enfoque prospectivo, para ello tenemos metodologías especialmente desarrolladas.



Bibliografía

- www.Prospectic.es

Acerca del autor del trabajo



- Edgar Eslava Arnao: Doctor en Administración, Magíster, doctorado en psicología Organizacional, Coach ontológico, Diplomado en Marketing, asesor, consultor y expositor empresarial en Dirección y Gerencia, gestión estratégica del capital humano, Selección de Personal, Estudios de Clima laboral y evaluación de competencias, team building, calidad, liderazgo y gerencia, planeamiento estratégico, evaluación del desempeño por competencias, microteaching, negociación, marketing personal, calidad. Se ha desempeñado como catedrático universitario en pre y post grado en las Universidades PUCP, U. Pacífico, UAP, UPAO, Universidad Las Américas, ha ocupado diversas posiciones gerenciales en empresas nacionales y multinacionales.
- Autor de los libros "Gestión de Recursos Humanos", "Planeamiento Estratégico", El Outplacement y sus efectos en la depresión autoimagen y Adaptación en un grupo de trabajadores desplazados laboralmente, "Guía Metodológica para el Planeamiento Estratégico", múltiples publicaciones en diversos medios de comunicación de Colombia, Panamá, República Dominicana, Chile, España, Argentina y Perú. Ha sido consultor en Recursos Humanos del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo BID, Conferencista nacional e internacional en gerencia y capital humano