

# Prospectiva Empresarial



## Para la Toma de Decisiones

*MBA y MsC. Jorge Luis Morales Puerto*



Los estudios del futuro

Prospectiva. Definición e importancia

Aplicaciones de la prospectiva



**VIDEO**

***LA LECCIÓN DE KODAK***

# ***¿Podemos predecir el futuro...?***





# ¿Ideas sobre el futuro?



***“Es imposible que existan máquinas voladoras más pesadas que el aire”***

(Lord Kelvin, Presidente de la Royal Society, 1882).



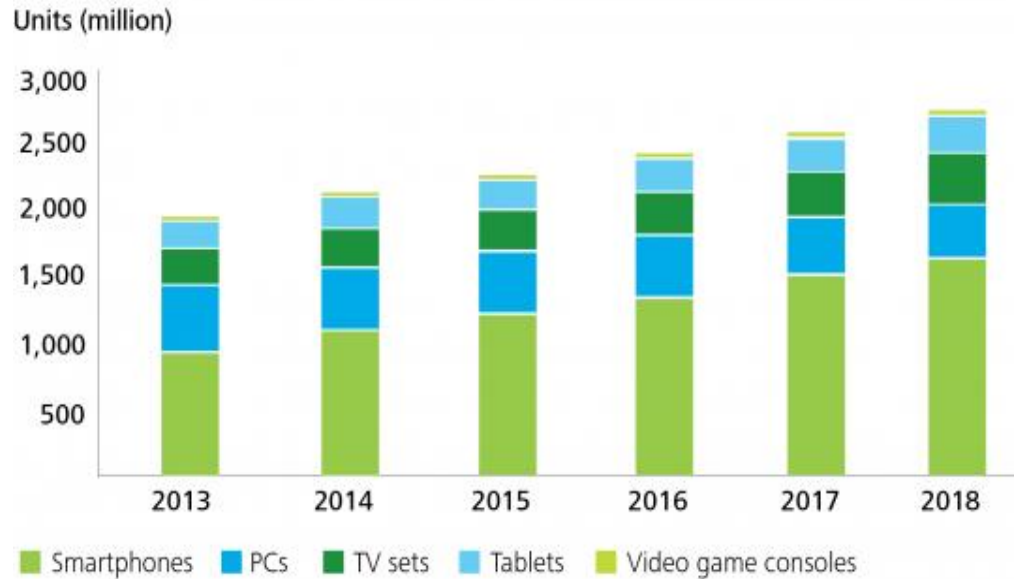
***“El caballo está aquí para quedarse, el automóvil es sólo una novedad”***

(Gerente del Banco de Michigan a Henry Ford, 1908).



# ¿Ideas sobre el futuro?

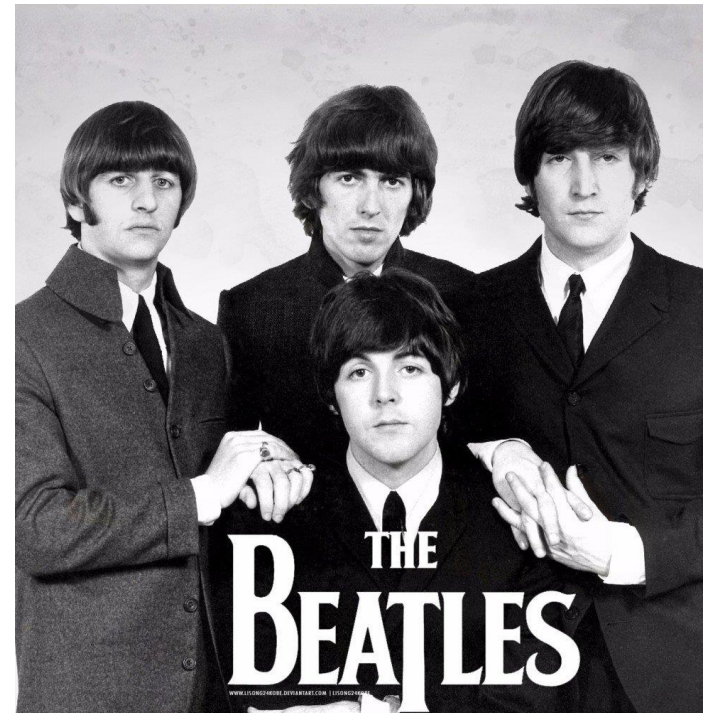
Figure 2: Combined global sales units of PCs, smartphones, tablets, TVs and video game consoles, 2013-2018 (estimates for 2014-2018)



Source: Deloitte, 2014, based on multiple sources

**“Hay un mercado mundial para alrededor de 5 computadoras”**

(Thomas Watson, Presidente IBM, 1943)



**“No nos gusta su sonido y la guitarra eléctrica está de salida”**

(Presidente de Decca Records, rechazando a los Beatles, 1962).



# *¿Ideas sobre el futuro?*

## **Pronósticos de la variación del PIB**

Tasa anual en por ciento

	<b>Media</b>		<b>Mediana</b>	
	<b>Encuesta</b>		<b>Encuesta</b>	
	<b>diciembre</b>	<b>enero</b>	<b>diciembre</b>	<b>enero</b>
<b>Para 2016</b>	2.08	2.15	2.10	2.20
<b>Para 2017</b>	1.60	1.49	1.70	1.60
<b>Para 2018</b>	2.28	2.17	2.21	2.20
<b>Para 2019</b>	2.54	2.38	2.55	2.40
<b>Promedio próximos 10 años<sup>1</sup></b>	2.81	2.71	2.80	2.60

1/ Para diciembre de 2016 corresponde al periodo 2017-2026, y a partir de enero de 2017 comprende el periodo 2018-2027.



# MÉXICO CRECERÁ 1.8% EN 2017, ESTIMA EL BANCO MUNDIAL

## *¿Ideas sobre el futuro?*

**PREVISIÓN DE CRECIMIENTO DEL PIB EN PORCENTAJE**

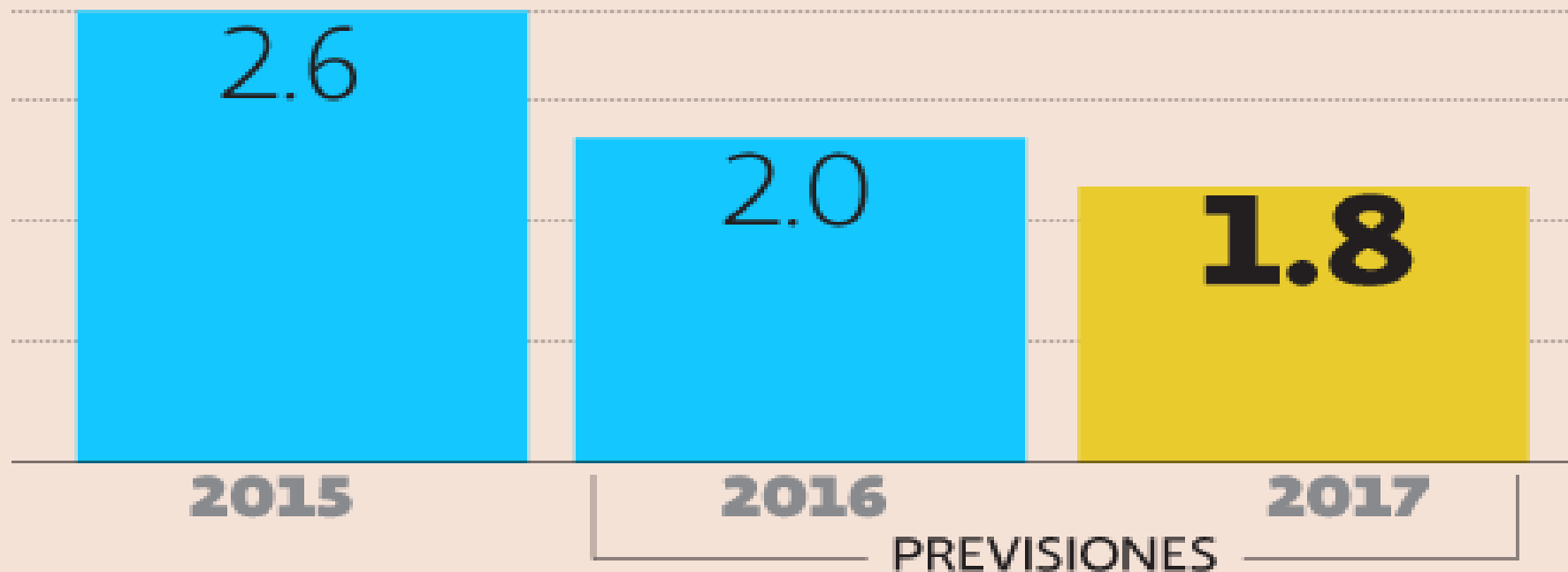


GRÁFICO EE. FUENTE: REUTERS CON DATOS DE BANCO MUNDIAL FOTO: REUTERS.





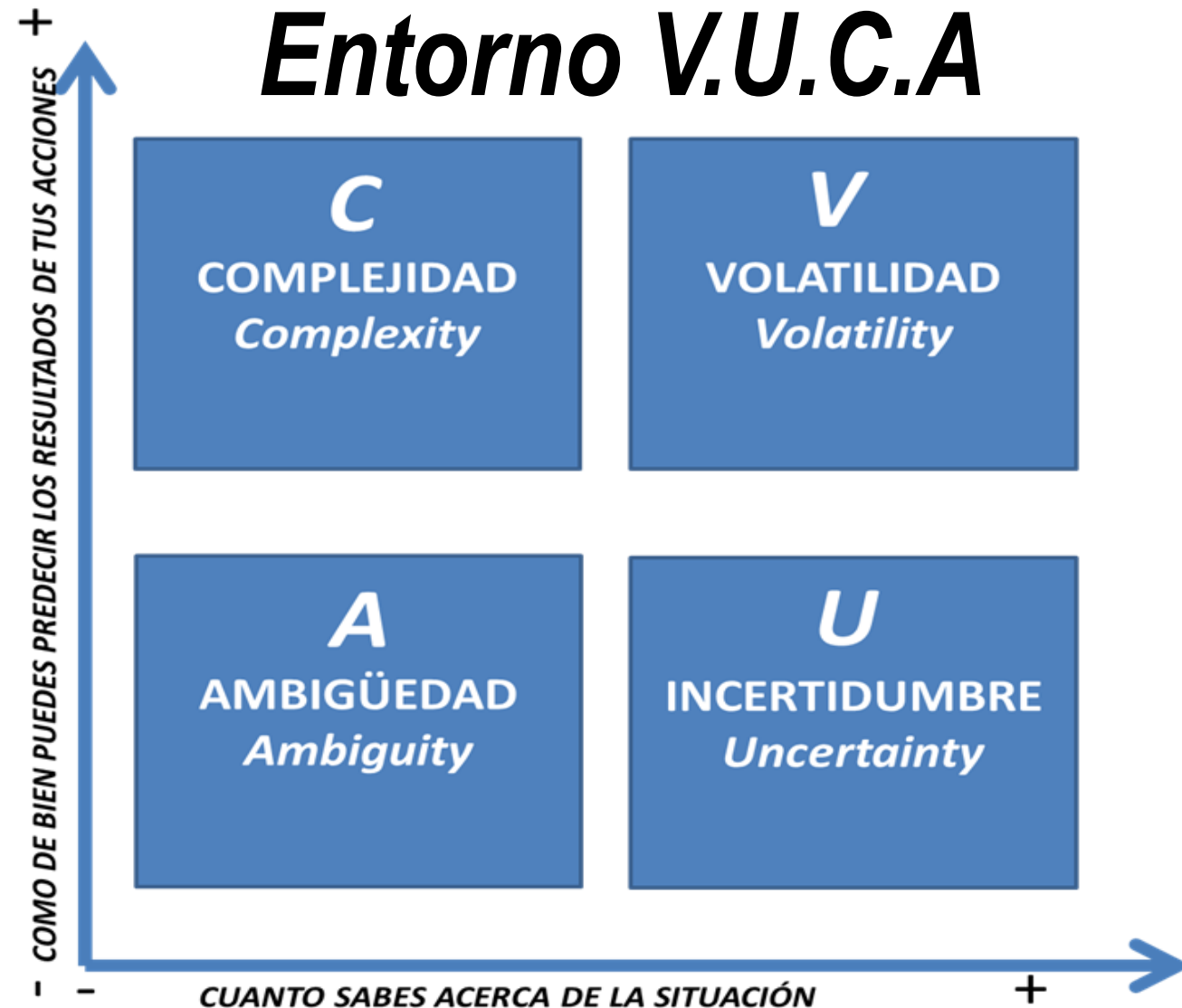
El fracaso predictivo es  
omnipresente...

¿Tus favoritos...?



# ¿Debemos ignorar el futuro?

La contingencia y la velocidad aparecen como los rasgos más actuales de nuestra época, y a cada paso y cada **decisión** que se asume implica **consecuencias**, muchas de ellas **no previstas**.



# ¿Debemos ignorar el futuro?

## Today

Which customers do you serve today?

Through what channels do you reach customers today?

Who are your competitors today?

What is the basis for your competitive advantage today?

Where do your margins come from today?

What skills or capabilities make you unique today?

## In the Future

Which customers will you serve in the future?

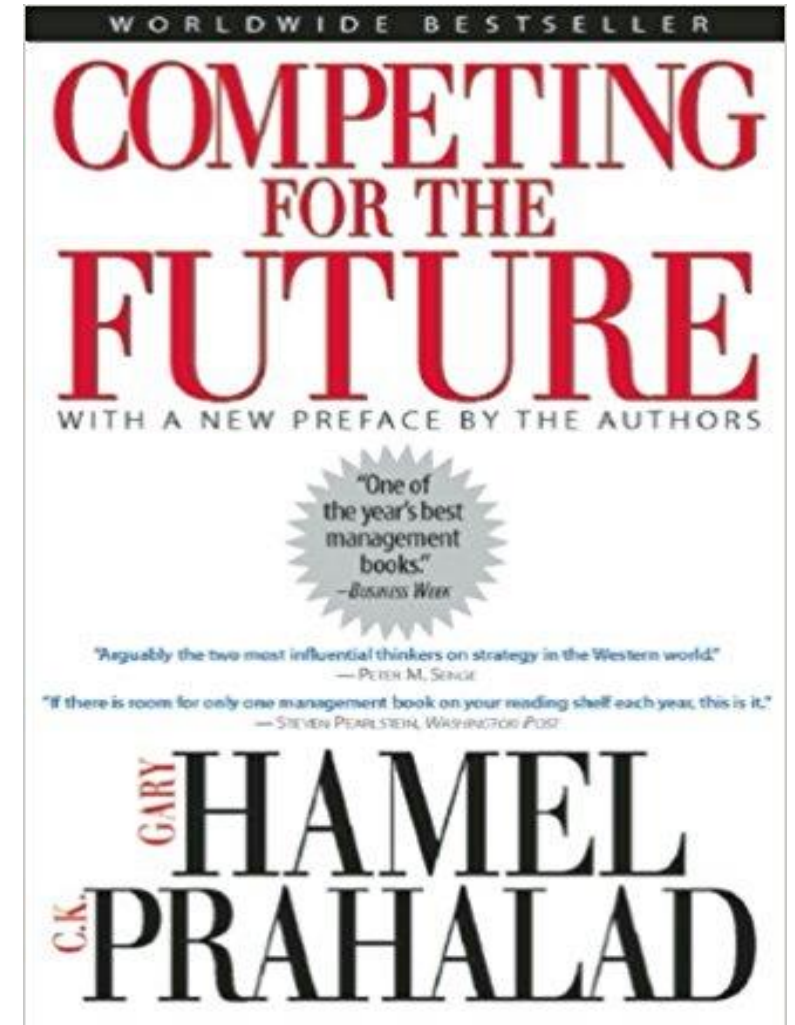
Through what channels will you reach customers in the future?

Who will your competitors be in the future?

What will be the basis for your competitive advantage in the future?

Where will your margins come from in the future?

What skills or capabilities will make you unique in the future?



# ¿Se puede conocer y estudiar el futuro?



**Conocer** = tener en la mente ideas **verdaderas** acerca de determinada cosa.

En el **estricto sentido de conocer**, **el futuro no se puede conocer...**

**Explorar** = recorrer un territorio desconocido para ver lo que hay en él.

En el sentido de **explorar**, **conocer algo** sobre el futuro, **este puede ser conocido...**

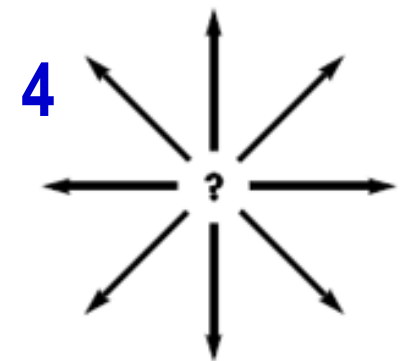
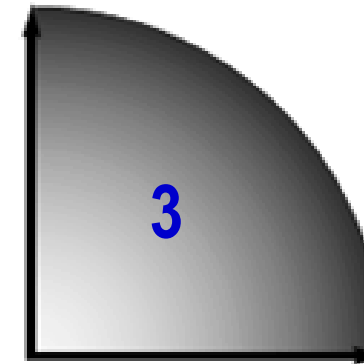
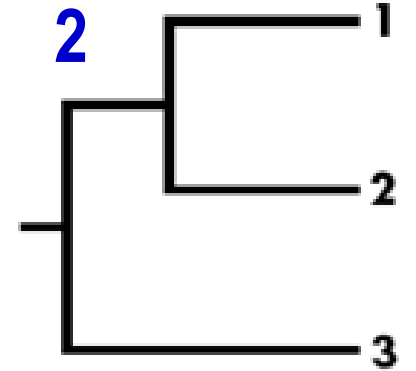
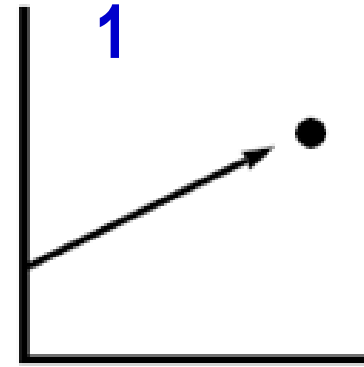
En el sentido de **explorar**, el futuro **se puede investigar...**



# ***El problema de la previsión y el pronóstico***

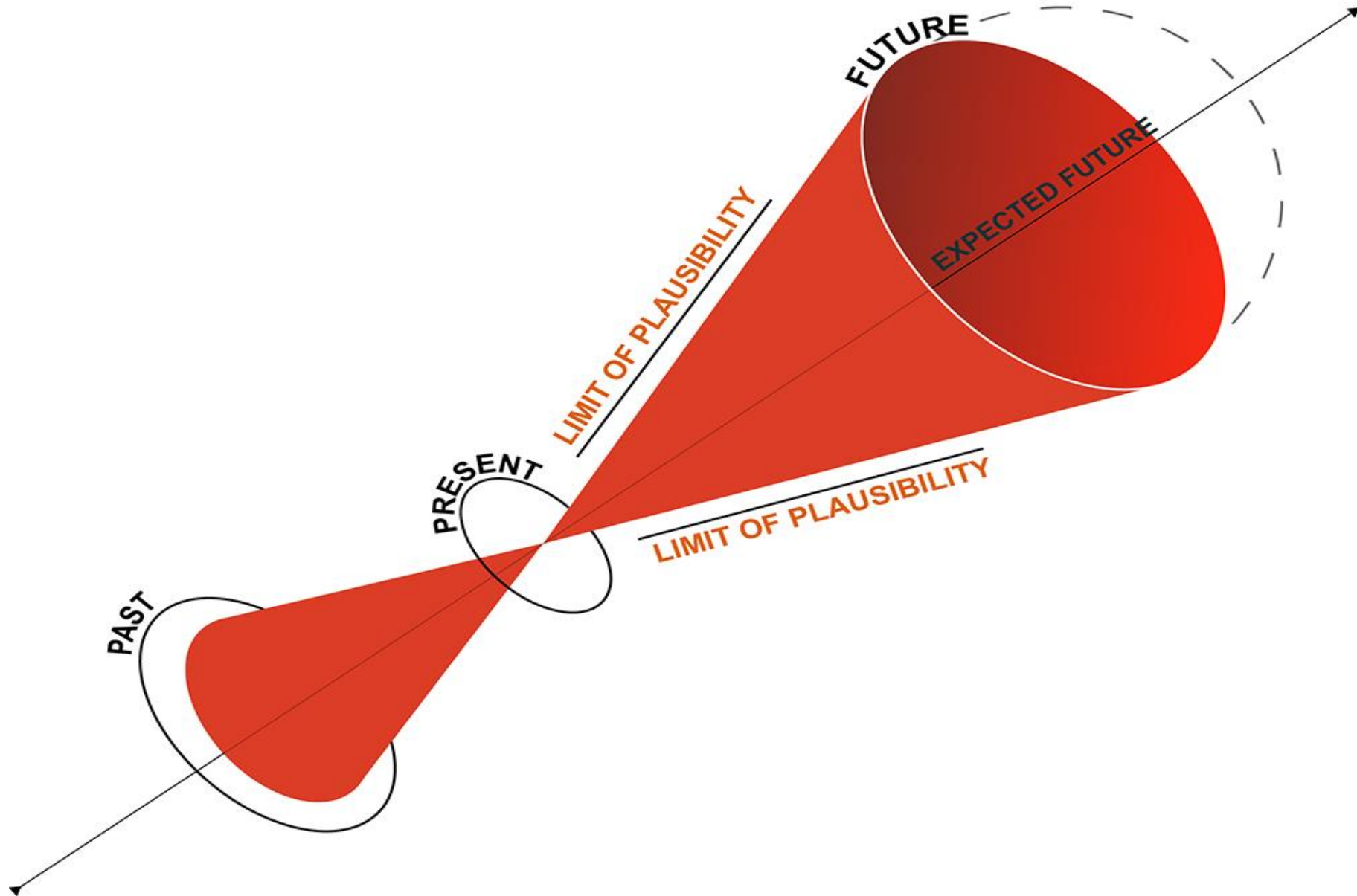
## ***Cuatro niveles de incertidumbre***

1. **Nivel 1. Un futuro claro:** bajo nivel de incertidumbre. Vista clara del futuro. Resultado fiable.
2. **Nivel 2. Futuros Alternativos:** conjunto limitado de posibles resultados futuros, uno de los cuales ocurrirá.
3. **Nivel 3 Una gama de futuros:** resultados indeterminados, pero limitados en un rango
4. **Nivel 4. Verdadera ambigüedad:** Un rango ilimitado de resultados posibles.



Bajo la incertidumbre, los **enfoques tradicionales de análisis pueden ser francamente peligrosos**. La mitad de los problemas caen en los **niveles 2 y 3**.

# *Teoría del Cambio y el Cono del Futuro*



# Conclusión...



**No debemos** ni predecir ni ignorar el futuro.

**Podemos** y debemos **explorar** el futuro, entender las fuerzas motrices e identificar las incertidumbres críticas, y explorar cómo podrían desarrollarse, para manejar la incertidumbre y beneficiarse del cambio.

**Podemos** actuar para *influir* en el futuro y crear un futuro más o menos deseable.

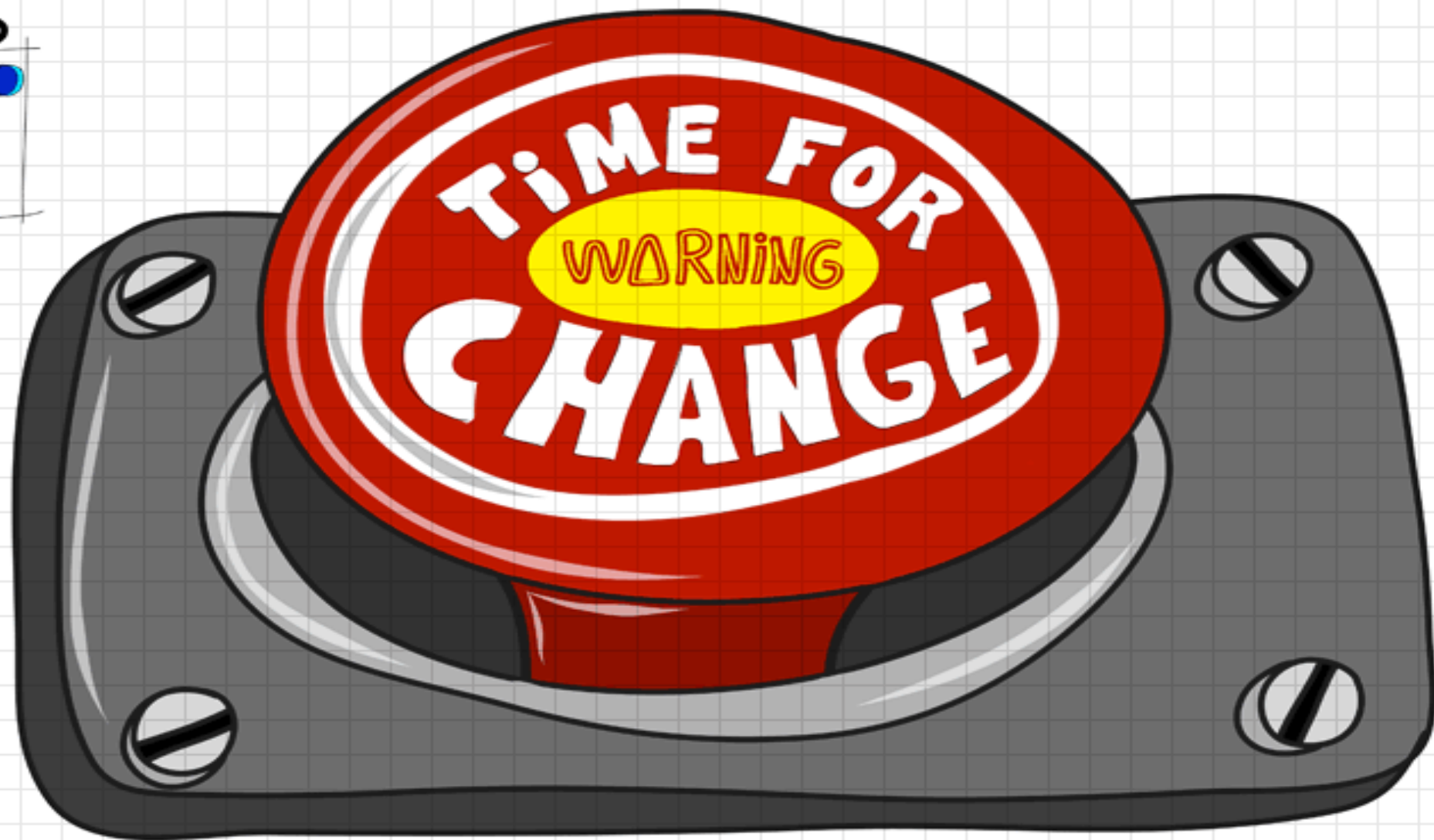
## **Resultados clave:**

Mejores decisiones y no mejores predicciones

Tomando el control del futuro de nuestra organización

PASO

1



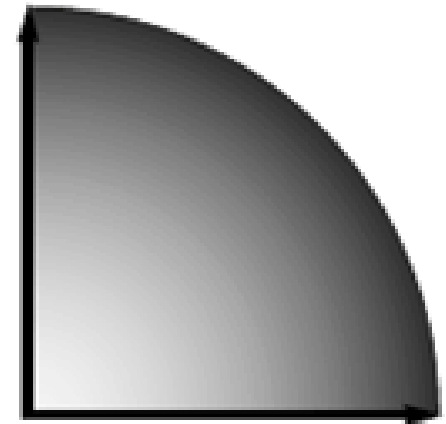
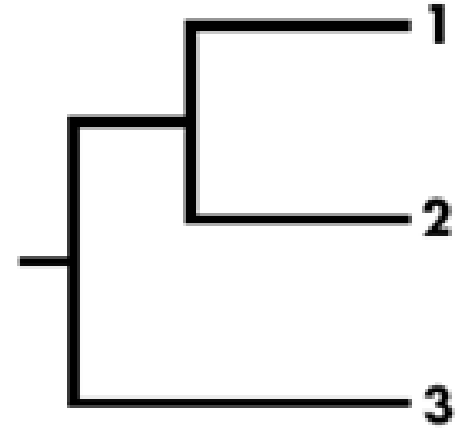
El primer paso para el cambio es la conciencia,  
el segundo es la aceptación.

*Athaniel Branden*



# *Los estudios del futuro*

La emergencia de los **estudios de futuro** se relaciona con la **complejidad** creciente del mundo, la **incertidumbre** y el **riesgo**.





# ¿Qué es la prospectiva?

*“Conjunto de intentos sistemáticos para mirar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el fin de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes que probablemente generarán los mayores beneficios económicos y sociales” (OCDE)*

*“La prospectiva o investigación de futuros es el estudio sistemático de posibles condiciones del futuro. Incluye el análisis de cómo esas condiciones podrían cambiar, como resultado de la aplicación de políticas y acciones, y las consecuencias de estas políticas y acciones” (Balbi)*

*“La prospectiva es la decisión de crear un futuro esperado, mediante la acción sobre el presente” (Lito Ríos Buitrago)*





# ¿Qué es la prospectiva?

- Es una **actitud**.
- Es una **herramienta de gestión**.
- Es la ciencia o disciplina del **cambio**.
- Es la herramienta para la **gestión de la incertidumbre**.
- Es una herramienta para la **toma de decisiones** en presencia de **problemas complejos, en entornos de alta incertidumbre**.
- Es el **arte de la conjetura**.
- Es la ciencia de la **esperanza**.

# Propósito de la prospectiva



Su propósito **NO ES**  
**conocer** (en sentido  
estricto) y **mucho menos**  
**adivinar el futuro...**

sino **ayudarnos** a **tomar decisiones acertadas HOY Y EN**  
**CADA MOMENTO**, a través de sus **métodos** que nos **obligan** a  
**prever o anticipar oportunidades y amenazas** y considerar  
**cómo controlarlas.**





# Utilidad de la prospectiva

Brinda la posibilidad de:

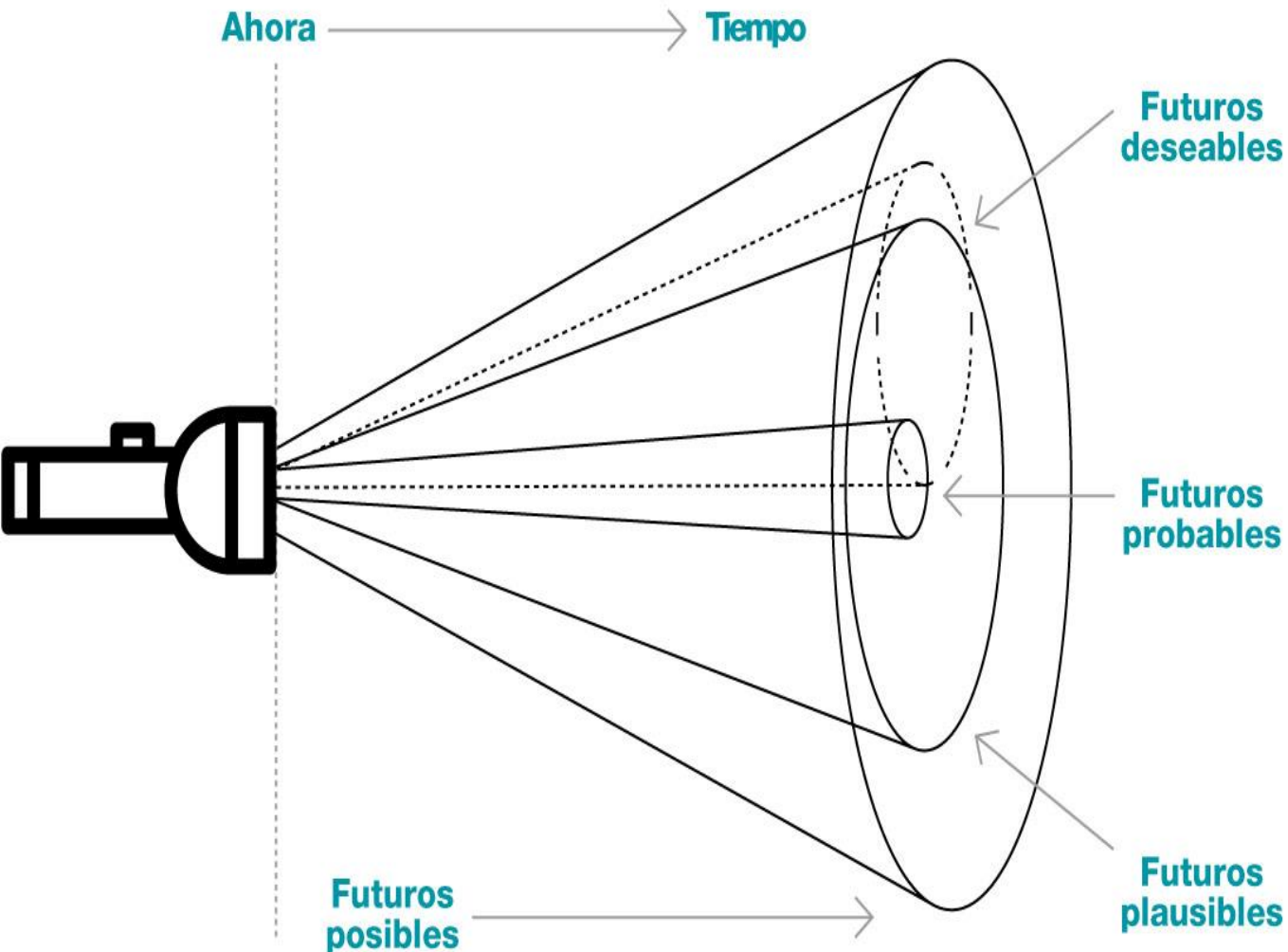
- **Comprender** la contingencia, es decir, **la incertidumbre** que rodea la idea de futuro, y de la necesidad por estudiar los comportamientos, las tendencias y las fuerzas que permiten (o direccional hacia) uno u otro futuro.
- **Prever las posibles rupturas** que pueden quebrar, reorientar, cambiar o potenciar ciertas evoluciones.
- **Acostumbrarse a la complejidad**: aceptación de que los futuros son el resultado de una inmensa cantidad de factores diferentes y no el efecto de causas únicas. Y que incluso el azar y lo imprevisto juega su rol en la constitución de la historia y del futuro.
- **Ampliar los horizontes posibles y los presentes realizables**: comprender que no hay futuros únicos ni tendencias unívocas y/o determinantes.
- **Aceptar que la importancia de la voluntad humana y los consensos alcanzables** son factores fundamentales para modelar futuros.



# ***La relación entre el presente y el futuro en prospectiva***



# Los futuros de la prospectiva



**Futuros Posibles:** engloba **todo** aquello que **puede llegar a suceder**, sin importar lo improbable que pueda llegar a ser.

**Futuro Probable:** engloba aquello que **probablemente sucederá** y se basa en la observación y evaluación de la situación del presente.

**Futuro Plausible:** engloba aquello que **podría llegar a suceder**, pero limitado por aquello que tiene sentido en el presente actual.

**Futuro Preferible:** se encuentra entre el probable y el plausible, y engloba **aquello que queremos que suceda**.



# Aplicaciones de la prospectiva

**PROSPECTIVA POLÍTICA**  
Diseño de Políticas de Estado y de Gobierno. Políticas Públicas en general.  
Funcionalidad integral del sector público

**PROSPECTIVA TERRITORIAL**  
Organización de un territorio, sus recursos y su gente para el desarrollo sustentable, alta calidad de vida, cuidado del ambiente y logro de la seguridad humana

**PROSPECTIVA URBANA**  
Organización de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites para el desarrollo sustentable, alta calidad de vida, cuidado del ambiente y logro de la seguridad humana

**PROSPECTIVA DE SEGURIDAD**  
Análisis de los riesgos y oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo, frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis

**PROSPECTIVA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y DE INNOVACIÓN**  
Diseños de políticas, estrategias y programas para lograr la I&D en C&T y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores

**PROSPECTIVA ORGANIZACIONAL**  
¿Cuál deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?

**PROSPECTIVA COMPETITIVA**  
Organización y puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, etc. (clúster, GACs, Consorcios)

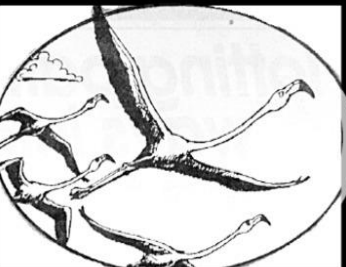
**PROSPECTIVA COMUNITARIA**  
Promover la construcción comunitaria del futuro, fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en nuestro planeta. (Alejandro Ruiz Balza)

**PROSPECTIVA SOCIAL**  
Es la encargada de construir alternativas para la inclusión, seguridad humana (en todos los campos, alimentario, ambiental, de salud, comunitario, físico, político, económico) - Guillermina Baena)






# Ejemplos de aplicación de la prospectiva



## LOS ESCENARIOS DE MONT FLEUR

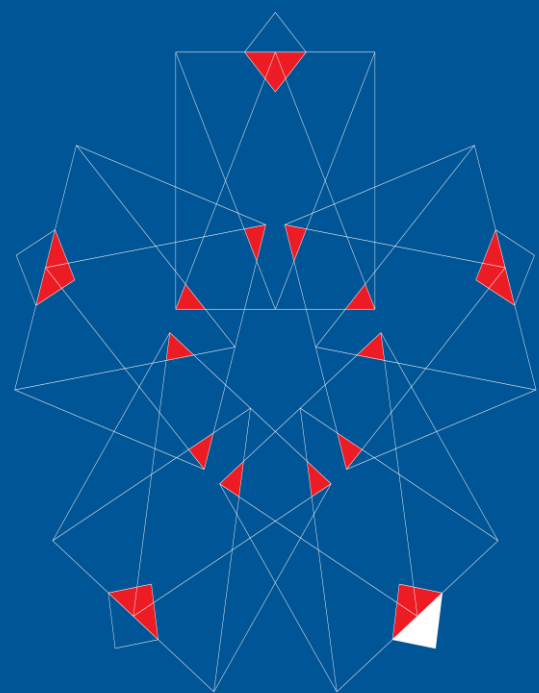
¿Cómo será Sudáfrica en el año 2002?  
En este suplemento, el equipo Mont Fleur identifica cuatro caminos posibles hacia el futuro.  
No se trata de presentar hechos definitivos, sino de estimular un debate sobre cómo se desenvolverán los próximos 10 años.

**THE WEEKLY MAIL** *The Guardian Weekly*



Hacia el nuevo milenio!

### Proceso de Planeación por Escenarios



NUEVOS ENFOQUES DE DESARROLLO PARA MÉXICO  
**ESCENARIOS PARA 2020**

**FRIEDRICH EBERT STIFTUNG**



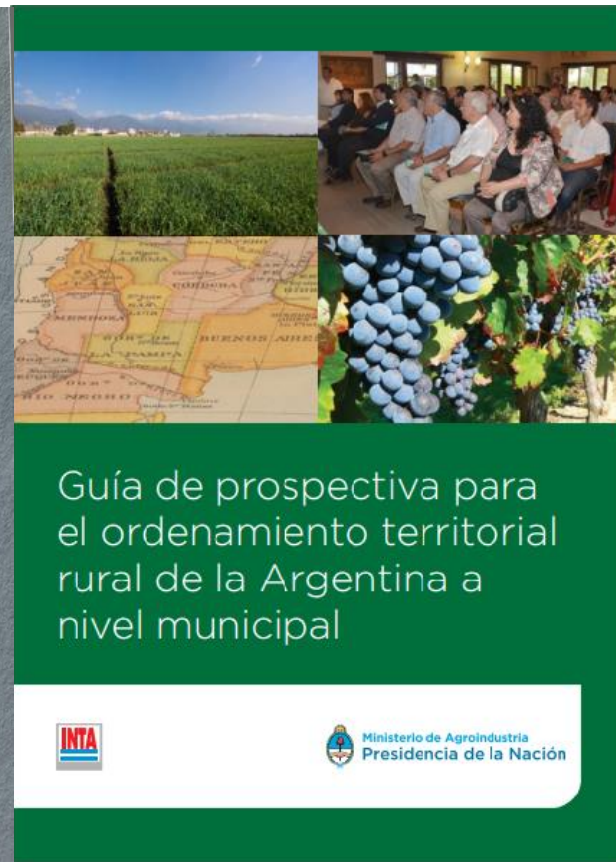
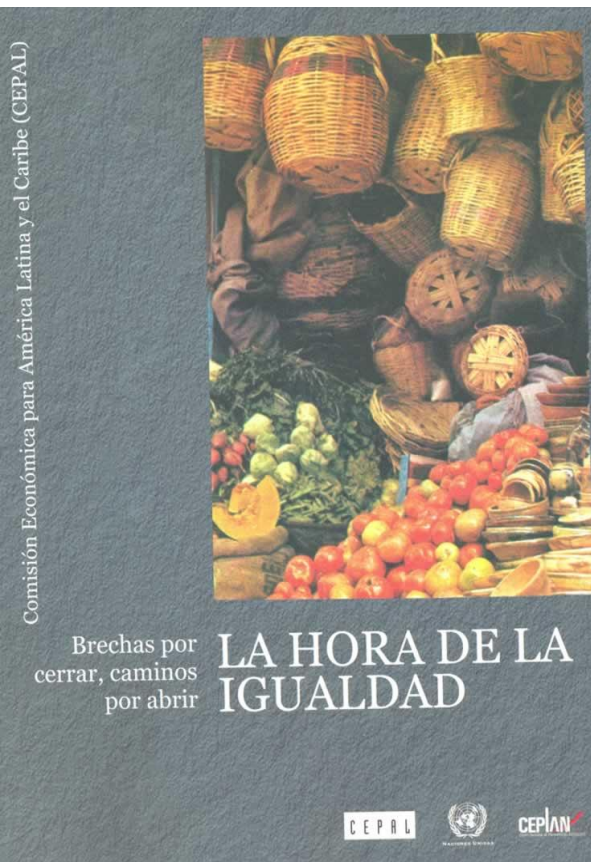
The Millennium Project

# 2030 LATINO AMERICA

Elaborado por  
**JOSÉ LUIS CORDEIRO**  
Coordinador

Agencia para el Desarrollo (PNUD)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Asociación de Estados Latinoamericanos y del Caribe (ALCA)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Asociación de Estados Latinoamericanos y del Caribe (ALCA)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Asociación de Estados Latinoamericanos y del Caribe (ALCA)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Asociación de Estados Latinoamericanos y del Caribe (ALCA)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

# Ejemplos de aplicación de la prospectiva





# Ejemplos de aplicación de la prospectiva



COMITÉ NACIONAL SISTEMA PRODUCTO TILAPIA  
COMITÉ SISTEMA PRODUCTO TILAPIA DE MÉXICO A. C.

**TILAPIA 2020:**  
**PROSPECTIVO DEL SISTEMA-PRODUCTO NACIONAL DE TILAPIA  
EN MÉXICO**



**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL  
DESARROLLO INDUSTRIAL**

Estudio de prospectiva para la cadena productiva  
de la industria pesquera  
en la región de la costa del Pacífico  
en América del Sur  
Project No.: US/RLA/02/149  
Países: Colombia, Ecuador, Perú y Chile

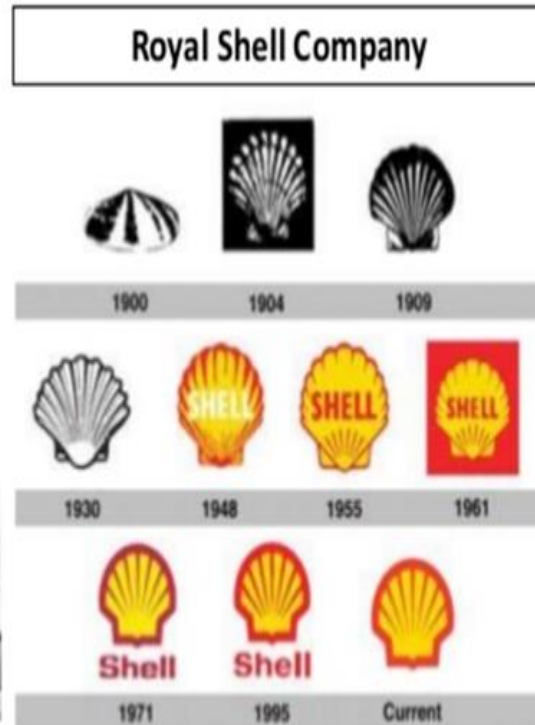
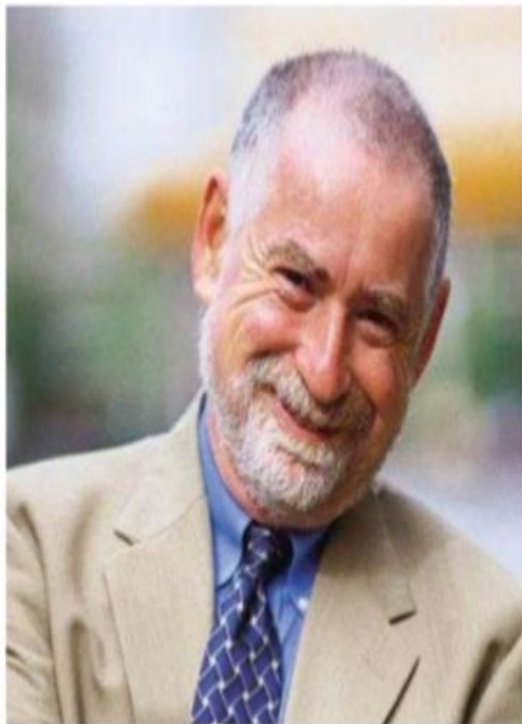


**ESTUDIO DE PROSPECTIVA PARA LA CADENA  
PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA PESQUERA EN LA  
REGIÓN DE LA COSTA DEL PACÍFICO EN AMÉRICA  
DEL SUR**

Con el apoyo técnico de OPTI



# Ejemplos de aplicación de la prospectiva

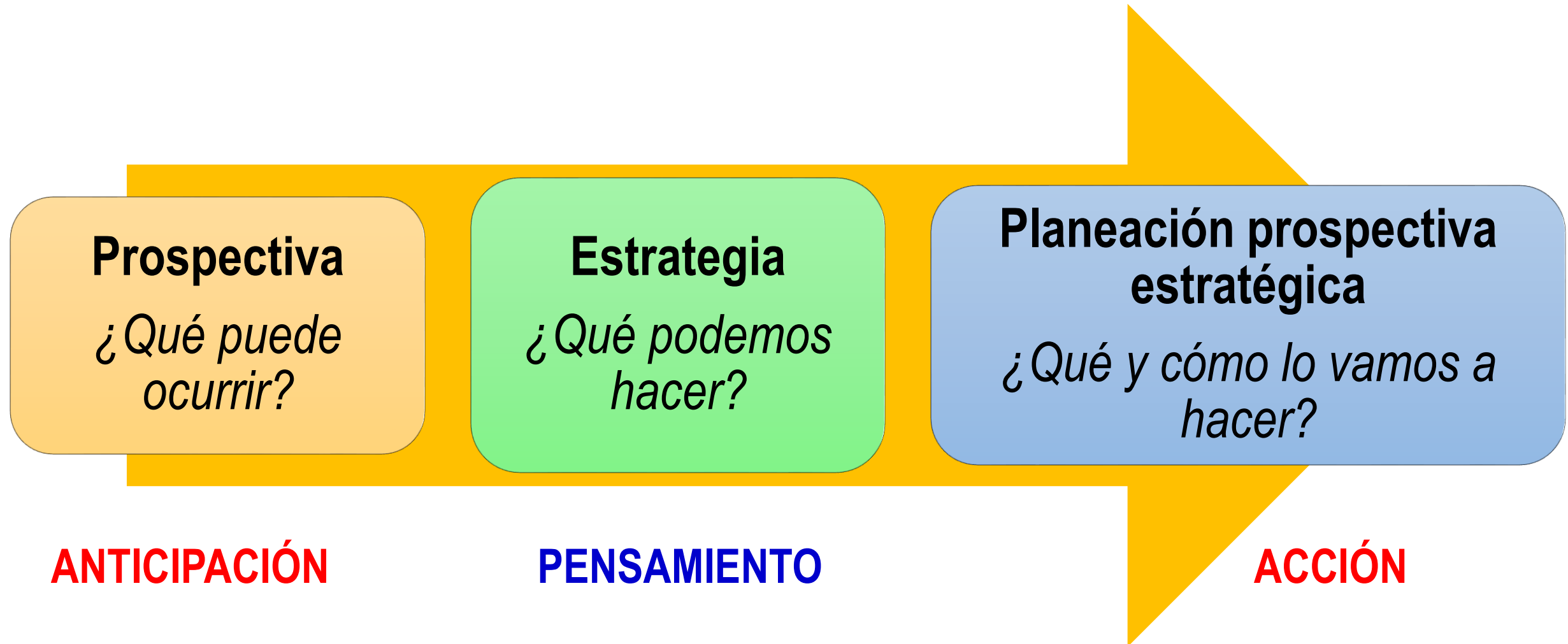


Lafarge - Coppée





# Prospectiva, Estrategia y Planeación



# Prospectiva, Estrategia y Planeación

