

Dimensión Empresarial

PROSPECTIVA EMPRESARIAL MANUAL DE CORPORATE FORESIGHT PARA AMÉRICA LATINA

BUSINESS PROSPECTIVE: CORPORATE FORESIGHT MANUAL FOR LATIN AMERICA

PROSPECTIVA DE NEGÓCIOS: MANUAL DE PROSPECTIVA CORPORATIVA PARA AMÉRICA LATINA

Reseña del libro de Ortega (2016), adelantado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, www.pucesd.edu.ec, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador. Fecha de recepción 26/07/2020. Fecha de aceptación 10/09/2020

Cristian Germán Hernández

Magíster en Planificación y Prospectiva Multisectorial, Docente en la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, <https://www.puce.edu.ec/portal/ciencias-administrativas-y-contables/>, sede Santo Domingo. Correo: cghernandezo@pucesd.edu.ec

Cómo citar este artículo

Hernández, Cristian G. (2020) Prospectiva empresarial: manual de corporate foresight para América Latina. *Dimensión Empresarial*, 18(4). DOI: 10.15665/dem.v18i4.2469

Resumen

Ortega (2016) aborda varios temas de corporate foresight a lo largo del texto. Durante el desarrollo de los capítulos, profundiza en la evolución del pensamiento sobre Estudios de Futuro, la conceptualización empleada en esta disciplina, las fases del proceso prospectivo para el sector empresarial, las herramientas metodológicas exploratorias de mayor uso, las herramientas orientadas a la validación de drivers, la construcción de escenarios y la definición de estrategias para alcanzar la apuesta de futuro y evitar escenarios catastróficos. A pesar del alto valor didáctico del texto, se han dejado de lado varios métodos que favorecen a la estructuración de un marco instrumental prospectivo más robusto y preciso. Palabras clave: Prospectiva, Estudios de Futuro, corporate foresight, drivers, escenarios.

Abstract

Ortega (2016) addresses various corporate foresight topics throughout the text. During the development of the chapters, he delves into the evolution of thinking about Future Studies, the conceptualization used in this discipline, the phases of the prospective process for the business sector, the exploratory methodological tools of greatest use, the tools aimed at the validation of drivers, the construction of scenarios and the definition of strategies to achieve the future bet and avoid catastrophic scenarios. Despite the high didactic value of the text, several methods that favor the structuring of a more robust and precise prospective instrumental framework have been neglected. Keywords: Prospective, Future Studies, corporate foresight, drivers, scenarios.

Resumo

Ortega (2016) aborda vários tópicos de previsão corporativa ao longo do texto. Durante o desenvolvimento dos capítulos, ele investiga a evolução do pensamento sobre os Estudos do Futuro, a conceituação utilizada nesta disciplina, as fases do processo prospectivo para o setor empresarial, as ferramentas metodológicas exploratórias de maior uso, as ferramentas destinadas à validação de fatores determinantes, a construção de cenários e a definição de estratégias para alcançar a aposta futura e evitar cenários catastróficos. Apesar do alto valor didático do texto, vários métodos que favorecem a estruturação de uma estrutura instrumental prospectiva mais robusta e precisa foram negligenciados. Palavras-chave: Estudos prospectivos, futuros, prospectiva corporativa, motivadores, cenários.



RESEÑA

La prospectiva empresarial es una disciplina relativamente nueva para América Latina. Su gran expansión desde Europa tuvo lugar a inicios del siglo XX. Sin embargo, Medina, Becerra & Castaño (2014) señalan que los países latinoamericanos conforman el grupo de los que más tardaron en integrar la prospectiva a sus iniciativas de planificación. Esto se debe, en gran medida, a que la producción científica en idioma inglés tiene mayor influencia sobre dichos países. Por lo tanto, en esta región los ejercicios de previsión se fundamentaban en métodos de forecasting y foresight que, siendo parte de las disciplinas propias de los Estudios de Futuro, pertenecen a la corriente determinista que se caracteriza por considerar solo una posibilidad de futuro que está definida por tendencias.

Por el contrario, la corriente voluntarista a la que pertenece la prospectiva contempla un amplio abanico de posibilidades para el largo plazo. Sobre esto, Gándara & Osorio (2017) explican que, ya sea a través de un enfoque exploratorio o normativo, el propósito de esta disciplina es desembocar en varios futuros posibles (futuribles) para seleccionar aquel que será la apuesta de evolución para la empresa. Ahora bien, el libro de Ortega (2016) presenta una notable ambigüedad terminológica al usar al foresight como sinónimo de prospectiva, cuando en realidad pertenecen a corrientes contrarias, aunque no contradictoras. Es decir, emplear una de estas disciplinas no implica descartar de lleno a la otra. En realidad, los ejercicios de anticipación actuales emplean herramientas metodológicas combinadas para, de forma secuencial, reducir sesgos.

Para esclarecer esta categorización de disciplinas, Mojica (2005), Chung (2009) y Quinteros & Hamman (2017) las han integrado en dos grandes corrientes, de las cuales se desprenden cuatro escuelas de Estudios de Futuro. La primera corriente es la determinista y esta engloba a la escuela norteamericana (forecasting) y la de Reino Unido (foresight). Por otra parte, la segunda corriente corresponde a la voluntarista, en la cual están contenidas la escuela francesa (prospectiva) y la italiana (previsión humana y social).

Godet & Durance (2011), indican que la diferencia más notable entre estas escuelas y disciplinas radica en que las pertenecientes al voluntarismo tienen una visión global, abordan variables cualitativas y cuantitativas, emplean modelos holísticos y, como rasgo especial, mantienen una actitud activa o preactiva para construir el futuro. En contraste, las que compaginan con el determinismo tienen una visión parcial, analizan variables cuantitativas, emplean modelos matemáticos y mantienen una postura pasiva o reactiva frente al futuro.

Una vez aclarado el desatino conceptual que se plantea de entrada, es importante mencionar la estructura del libro y sus contenidos. Este se compone por 7 capítulos que enfatizan, de forma inicial, en la evolución del pensamiento sobre el futuro y el marco conceptual básico que se maneja en la rama. Posterior a esto, los capítulos se centran en el proceso metodológico. De esta forma, se explican fases, componentes, herramientas y principales resultados de un ejercicio de prospectiva empresarial.

En el capítulo 1, Ortega (2016) hace un recorrido sobre la evolución teórica y metodológica de los Estudios de Futuro. Su explicación en este apartado es sustancial y representa un gran aporte bibliográfico, puesto que se remite a referencias de suma importancia para la prospectiva clásica y moderna. Como resultado de esto, su discurso envuelve a la influencia del fatalismo y el desciframiento como elementos base para comprender el porvenir y dar el gran paso hacia la consolidación de la Futurología. De forma subsecuente, hace referencia a las corrientes y escuelas que mantienen su vigencia en la actualidad. Por este motivo, en lo que refiere a revisión de literatura, el nivel de detalle de este capítulo se podría equiparar con los rigurosos trabajos de Baena (2009), Vergara, Maza y Fontalvo (2010) y Mera (2014).

El desarrollo del marco conceptual del corporate foresight se encuentra en el capítulo 2. El contenido de este apartado es altamente cuestionable, puesto que se plantean definiciones similares en cuanto a prospectiva y foresight. Por lo tanto, no es una lectura

recomendable para quienes deseen comprender las diferencias entre las diversas disciplinas de Estudios de Futuro. Para tal cometido, si se desea una compilación breve en la que se condensen los pilares terminológicos de este campo de conocimiento, la fuente ideal sería el texto de Quinteros & Hamann (2017). Sin embargo, como información rescatable, al final de este capítulo Ortega (2016) se expone sobre el modelo sugerido de foresight para una pyme de Latinoamérica.

Por otra parte, en el capítulo 3 se incursiona en el proceso prospectivo del corporate foresight. Este apartado representa una excepcional contribución para comprender el apropiado encadenamiento de métodos, así como la construcción de un marco instrumental que articule herramientas cualitativas, cuantitativas y mixtas, acorde a criterios de evidencia, experticia, interacción y capacidad creativa. Además, se plasma una categorización de 35 herramientas metodológicas, abarcando todas las sugeridas por Popper (2011) y Cruz & Medina (2015). Sumado a esto, el autor aclara cuál es el uso frecuente de estas herramientas a través de las 7 etapas de ejecución que contiene un estudio de esta naturaleza. Estas son: búsqueda y análisis de la información relevante, identificación de drivers del negocio, validación de los drivers, identificación de los drivers clave para la construcción del futuro del negocio, construcción de escenarios, validación de escenarios y preparación y presentación del informe final.

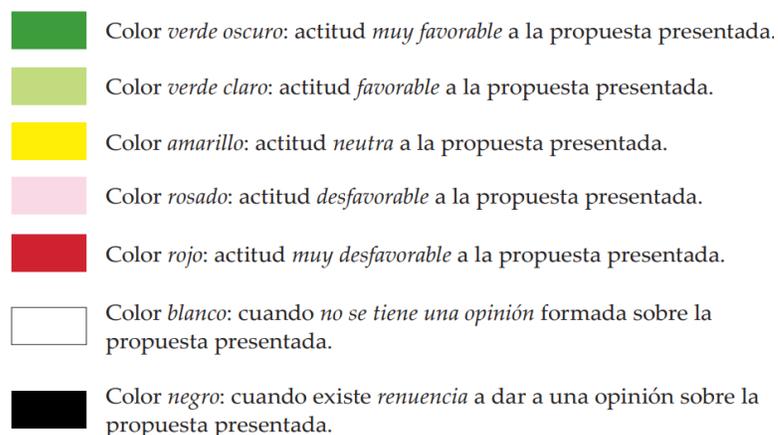
El capítulo 4 aborda las herramientas metodológicas de naturaleza exploratoria. En este punto de la obra, se plasma el principal factor diferenciador con respecto a otros manuales de prospectiva escritos en castellano: el concepto de drivers. Generalmente se emplean conceptos como “variables de cambio”, “factores de cambio”, “manejadores” o “direccionadores”. Sin embargo, el drivers es más complejo y corresponde a la base de los estudios de futuro, puesto que representa la unidad básica de incertidumbre; en consecuencia, el porvenir se rige al comportamiento de un conjunto de drivers que, al ser agrupados, conforman un sistema evolutivo. Ortega

(2016) define al drivers como una variable, fenómeno o evento, cuyo comportamiento o aparición puede generar un cambio significativo en el futuro del tema bajo estudio.

Otras obras ejemplifican los ejercicios de anticipación únicamente con el uso de variables dentro el sentido matemático; en otras palabras, solo aceptan elementos que pueden tomar distintos valores a lo largo del tiempo. Ortega (2016), al basarse en la lógica del drivers, sugiere el uso de variables, que son representaciones inestables, inconstantes y mudables de un elemento; pero, sumado a eso, también engloba a fenómenos, que son un conjunto de variables individuales que, bajo determinadas circunstancias, se comportan como un todo, y que por ese motivo pueden ser considerados en su integridad, y no en la individualidad de los elementos que lo conforman. De igual manera, integra eventos en el concepto de drivers, en vista de que son situaciones que podría generar un cambio significativo en el futuro del tema en estudio, hasta convertirse en un hecho portador de futuro. Expertos como Saritas y Smith (2011) y Taleb (2011), los denominan como wild cards o black swan. Estos eventos se consideran como casos fortuitos emergentes que tienen la capacidad de generar escenarios disruptivos, y de esta forma pueden producir nuevas formas de negocios o cambios en cotidianidad de las personas.

La temática del capítulo 5 se asocia con las herramientas de validación de drivers. En vista de que en los estudios prospectivos se analiza una vasta cantidad de variables, fenómenos y eventos, resulta indispensable el uso de técnicas que favorezcan a la apropiada agrupación y eliminación de elementos. Para esto, se sugiere el uso del método Delphi, el cual consiste en establecer un panel de expertos al que se le hará consultas de forma iterativa para que, con base en su conocimiento y experiencia, facilite el descarte y la articulación de drivers. De igual forma, en concordancia con Aceituno (2015), se propone el uso del Ábaco de Regnier cuando el número de expertos sea reducido, ya que este instrumento metodológico se desarrolla preferentemente en

Fuente: Ortega (2016)

**Figure 1.** Escala cromática del Ábaco de Regnier.

talleres participativos para cumplir con el proceso que Hernández & Cisneros (2020) señalan como depuración de drivers. A continuación se presenta la composición de colores del Ábaco de Regnier y su significado:

El capítulo 6 trata de la construcción de escenarios. A este nivel, se habría esperado la presentación de métodos cuantitativos como la simulación y la extrapolación de escenarios, o métodos mixtos reconocidos como el SMIC – Prob – Expert. Por el contrario, solo se exponen métodos cualitativos. El primero de estos corresponde a los Ejes de Peter Schwartz (1991), el cual consiste en estructurar un plano cartesiano con un eje vertical (eje de importancia) y un eje horizontal (eje de incertidumbre), con la finalidad de crear cuatro posibilidades de futuro. Por otra parte, el segundo método es el análisis estructural que, en la mayoría de los estudios, se emplea en el proceso inicial del ejercicio prospectivo. Como señalan Godet & Durance (2011), se emplea para categorizar al compendio de variables que configuran un sistema con base en las ponderaciones asignadas por el panel de expertos en una matriz de influencias directas. Por lo tanto, es un método especializado en la identificación de variables clave, pero no en la construcción de escenarios.

Por último, el capítulo 7 comprende la definición de estrategias para alcanzar el escenario apuesta y evitar el escenario negativo. Para esto, Ortega (2006) recurre al método de backcasting, el cual suele denominarse también como reconstrucción histórica del futuro. Esta herramienta metodológica se enfoca

en el trazado de la ruta que permitirá alcanzar la apuesta de futuro dentro del horizonte de tiempo establecido. Debido a esto, se establecen hitos que, al concatenarse, conducirán a través de una línea lógica de sucesos al futuro deseado, partiendo del presente. A pesar de su valor visual, esta herramienta presenta varias debilidades que derivan de su alta subjetividad y fundamento en la creatividad del prospectivista.

En conclusión, el texto representa un aporte significativo para el entendimiento de la evolución de los Estudios de Futuro. No obstante, al llegar a la diferenciación conceptual de las disciplinas, la claridad del discurso empieza a disiparse y se emplean sinónimos que podrían confundir a quien esté iniciando sus estudios en este campo de conocimiento. Por otra parte, a pesar de que se menciona cada una de las fases que comprende un estudio de corporate foresight, las herramientas metodológicas que cuentan con una explicación detallada y ejemplos son mínimas e insuficientes como para que alguien lleve a cabo un estudio riguroso que desemboque en escenarios con bajos niveles de incertidumbre.

De igual manera, el libro brinda una valiosa explicación sobre el concepto de drivers y sus diversos formatos. Además, la gran cantidad de ejemplos que se proporciona se extrajeron de estudios reales desarrollados en Perú en diversos sectores industriales. A pesar de esto, las fases subsecuentes del estudio se descuidaron, puesto que no se incluye un análisis de la estrategia de los actores sociales que, como destacan los textos clásicos y modernos

de prospectiva, son quienes facilitan o dificultan la consecución de la apuesta de futuro según las convergencias y divergencias existentes. Sumado a esto, se pudo optar por la construcción de escenarios y la generación de estrategias a través de herramientas que, a pesar de ser cualitativas como las expuestas, brindan una mayor fiabilidad. Dos muy potentes y reconocidas son el Triángulo de Futuros para el diseño de escenarios y la Matriz IGO (Importancia y Gobernabilidad) para la definición de estrategias y acciones prioritarias.

REFERENCES

- Aceituno, P. (2015). *Prospectiva Estratégica: Historia, Desarrollo y Experiencias en América del Sur*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana.
- Baena, G. (2009). Prospectiva por qué y para qué: la historia que muchos no quieren leer. *Estudios Políticos*(17), 109-127.
- Chung, P. (2009). Prospectiva estratégica, más allá del plan estratégico. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 12(2), 27-31.
- Cruz, P., & Medina, J. (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. *Entramado*, 11(1), 32-46.
- Gándara, G., & Osorio, F. (2017). *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*. México: Paidós.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: DUNOD.
- Hernández, C., & Cisneros, P. (2020). Estudio prospectivo: escenarios para Santo Domingo como territorio sostenible al año 2040. *Tsafiqui Revista Científica en Ciencias Sociales*(14), 37-54.
- Medina, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84), 89-104.
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ortega, F. (2016). *Prospectiva empresarial: Manual de corporate foresight para América Latina*. Lima: Universidad de Lima.
- Popper, R. (2011). *Metodología de la Prospectiva. Manual de prospectiva tecnológica. Conceptos y prácticas*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Quinteros, J., & Hamann, A. (2017). *Planeamiento estratégico prospectivo: métodos MACTOR y SMIC*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Saritas, O., & Smith, J. (2011). The Big Picture - trends, drivers, wild cards, discontinuities and weak signals. *Futures*(43), 292-312.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view: Paths to strategic insight for yourself and your company*. New York: Bantam.
- Taleb, N. (2011). *El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable*. México D.F.: PAIDÓS.
- Vergara, J., Maza, F., & Fontalvo, T. (2010). Futurología: origen, evolución y métodos. *Revista Palobra*(11), 218-229.