

Licenciatura en **Contaduría** y **Finanzas Públicas**

1er semestre

Módulo 2

Planeación financiera en las entidades económicas



Unidad 2

Planeación prospectiva

Actividades





Índice

Unidad 2. Planeación prospectiva.....	2
Actividad 1. La planeación prospectiva en el sector público y privado	4
Actividad 2. Metodologías de la planeación prospectiva.....	7
Autoevaluación.....	10
Actividad 3. Desarrollo de un caso. Etapa 2	10
Cierre.....	13
Referencias de la unidad	14
Anexos	16



Unidad 2. Planeación prospectiva



Unidad de competencia

Analiza mega tendencias globales a partir de la planeación prospectiva para identificar cómo responden las entidades económicas a los cambios del contexto.

Retomando lo expuesto en el problema eje, la prospectiva ayuda a los actores del nivel estratégico para que éstos tomen decisiones mejor informadas en el presente y para planear el futuro determinando diferentes escenarios, pues, aunque el futuro puede ser incierto e indeterminado, gracias a la prospectiva, se puede conocer anticipadamente y con certeza.

Si no se crean escenarios futuros, para predecir situaciones positivas o estables y estar preparados ante situaciones como la inflación, tipos de cambio, tasas de interés, etc., no se podrá realizar en forma óptima una planeación y proyección financiera que pueda tener una influencia determinante en la situación financiera de las entidades, dando como resultado una inadecuada administración de sus recursos.

La planeación prospectiva es una herramienta de apoyo para que las entidades económicas puedan planear a largo plazo, a través de la aplicación de metodologías que identifican diferentes escenarios y mega tendencias, con lo que se puede tomar la mejor alternativa de decisión, por ello éste es un tema que debe revisar cada estudiante de *Contaduría y Finanzas Públicas*, para que pueda brindar a las entidades los beneficios de la planeación prospectiva.



Tomada de freepik.es.

Esta unidad servirá para que analices temas relacionados con la generación de estrategias, métodos, creación de escenarios, mega tendencias, así como el proceso para identificar la mejor alternativa de decisión.

Como primer tema, se presentan los fundamentos de la planeación prospectiva, su definición y actores involucrados, para que comprendas el proceso de elaboración de estrategias, todo ello es necesario para que cuentes con las bases conceptuales que te permitirán alcanzar su comprensión.



En el segundo tema, se explican los métodos de la planeación prospectiva, así como la metodología que propone cada uno, tanto en el sector privado como en el sector público, mediante el análisis de casos.

Por último, se explica la planeación prospectiva a través de la metodología por escenarios y con base en ello, identificarás las mega tendencias que pueden incidir en el desempeño de una entidad.

Bienvenido(a) a la Unidad 2.



Actividad 1. La planeación prospectiva en el sector público y privado

La planeación prospectiva es preparar el camino hacia el futuro, consiste en crear escenarios para alcanzar el mejor futuro posible en las entidades correspondientes, para desarrollarla se necesita seguir un proceso específico. En esta actividad revisarás algunas de las características de dicho proceso, en situaciones con distintas circunstancias y contextos.

Antes de empezar reflexiona



¿Consideras que el proceso de planeación prospectiva es diferente, si la institución en donde se aplica es privada o pública?

En esta actividad aprenderás al respecto, para ello revisarás dos casos, uno que pertenece al sector privado y otro al público, lo anterior lo harás de manera colaborativa, al compartir con tus compañeros(as) tus opiniones respecto al proceso estratégico, y analizando los dos casos.

Indicador de logro

Identifica la planeación prospectiva.

Propósito

Identificar en qué consiste la planeación prospectiva en el sector privado y en el público para construir escenarios futuros que lleven a la adecuada toma de decisiones.

Instrucciones

1. **Revisa** los siguientes recursos disponibles en el aula virtual:

De aprendizaje:



2.1. Definición de la planeación prospectiva



2.2. Actores sociales, sistemas y elaboración de estrategias

Material de apoyo:



Planeación prospectiva estratégica, se sugiere revisar los siguientes capítulos:

- El antiazar: la planeación prospectiva Estratégica de Baena, México.
- Planeación prospectiva y estratégica de Yuri Serbolov, México.



- De la planeación estratégica a la prospectiva estratégica (de Restrepo, Colombia).



Prospectiva y administración pública



Planeación prospectiva

2. **Revisa** los casos ejemplo que se incluyen como Anexo en este documento, o **investiga** algunos por tu cuenta.
3. **Entra** al foro *Características de la planeación prospectiva*, **responde** a las preguntas:
 - ¿Qué es la planeación prospectiva y por qué consideras que es importante en las organizaciones públicas y privadas? Ejemplifica considerando los casos presentados.
 - ¿Quiénes son los actores sociales en la planeación prospectiva? Menciona sus funciones.
 - ¿Por qué se debe considerar a la entidad como un sistema para realizar la planeación prospectiva?
 - ¿Por qué se considera necesario que en ambos casos (sector privado y público) se lleve a cabo la planeación prospectiva?
 - ¿Por qué es importante elaborar estrategias en la planeación prospectiva? Ejemplifica considerando los casos presentados.
4. Posteriormente, **comenta** las participaciones de al menos dos de tus compañeros.
5. **Redacta** en un archivo una conclusión individual, generada a partir de las preguntas planteadas y retoma las ideas principales comentadas en el foro. Si haces uso de lo dicho por terceros, menciona la fuente.
6. **Consulta** los *criterios de evaluación* de la actividad.

Criterios	Puntaje
Interacción previa	
Comentó las opiniones que expresan dos participantes y con base en ello introduce una opinión; manifiesta sus puntos de vista y/o complementa las aportaciones, de manera tal que enriquece la discusión en el foro.	20



Conclusión	
Pertinencia. Responde de manera adecuada a las preguntas planteadas, y considerando los casos expuestos.	40
Contenido. Considera la planeación prospectiva, los actores en sector público y privado, la prospectiva como sistema y la importancia de la estrategia.	30
Fuentes. Cita al menos dos fuentes de sus argumentos.	5
Redacción. Expresa las ideas con claridad y estructuración, aplica correctamente las reglas ortográficas, gramaticales y de sintaxis.	5
Puntos totales	100

- Al finalizar tu actividad, **guarda** el archivo con la nomenclatura *M2_U2_A1_XXYZ_Conclusion*. Sustituye las XX por las iniciales de tu primer nombre, la Y por la inicial de tu apellido paterno y la Z por la inicial de tu segundo apellido. **Sube** tu conclusión al espacio de esta tarea en el aula virtual para recibir realimentación.



Actividad 2. Metodologías de la planeación prospectiva

Existen diferentes metodologías aplicables, tanto en la comprensión del entorno y la perspectiva estratégica, como en la identificación y planteamiento de futuros posibles. Es importante identificar los supuestos de cada estructura con la finalidad de comprender sus alcances y limitaciones.

En esta actividad aprenderás sobre dichas metodologías, para ello realizarás la revisión de dos casos, uno que pertenece al sector privado y otro al público, lo anterior lo harás de manera colaborativa al analizar con tus compañeros(as) los casos de la metodología aplicada en cada sector.

Antes de empezar reflexiona



¿Consideras que los métodos de la planeación prospectiva pueden cambiar constantemente para una misma institución?

Indicador de logro

Explica los métodos de la planeación prospectiva.

Propósito

Identificar los métodos de la planeación prospectiva, así como la metodología que propone cada uno, tanto en el sector privado como en el público, mediante el análisis de casos.

Instrucciones

1. **Revisa** los siguientes recursos disponibles en el aula virtual:

De aprendizaje:



2.3. Métodos

Material de apoyo:



Planeación prospectiva estratégica, se sugiere revisar los siguientes capítulos:

- Un escenario de transformación de la educación superior en América Latina de Didriksson, México.
- Escenarios para la educación superior en el Distrito Federal de Brasil y sus alrededores de Abreu, Brasil.



2. **Revisa** los casos ejemplo que se encuentran en el aula virtual:



Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia.



Modelo para la Planeación prospectiva de servicios educativos. Páginas 173 a 271.

3. **Entra** al foro *Métodos*, y **participa** en la línea de discusión abierta por el docente contestando lo siguiente:
- ¿Qué diferencia existe entre las metodologías cuantitativas y las cualitativas?
 - De acuerdo a los casos revisados, ¿qué metodologías se están utilizando en el sector público y el privado, respectivamente?
 - ¿Qué otras metodologías se podrían utilizar para determinar escenarios futuros a los que podría enfrentarse la compañía objeto de estudio en el 2020?
 - Para ti, ¿qué se debe considerar para seleccionar y aplicar un método para la planeación prospectiva?
4. **Redacta** en una síntesis de los métodos de la planeación prospectiva, también considera las preguntas planteadas en el foro. Si haces uso de lo dicho por terceros, menciona la fuente.
5. **Consulta** los *criterios de evaluación* de la actividad.

Criterios	Puntaje
Interacción previa	
Comentó las opiniones que expresan dos participantes y con base en ello introduce una opinión; manifiesta sus puntos de vista y/o complementa las aportaciones, de manera tal que enriquece la discusión en el foro.	20
Conclusión	
Contenido. Explica con sus propias palabras los métodos de la planeación prospectiva.	40
Pertinencia. Responde de manera adecuada a las preguntas planteadas, y considera los casos expuestos.	30
Fuentes. Cita al menos dos fuentes de sus argumentos.	5



Redacción. Expresa las ideas con claridad y estructuración, aplica correctamente las reglas ortográficas, gramaticales y de sintaxis.

5

Puntos totales

100

6. **Guarda** tu actividad con la nomenclatura *M2_U2_A2_XXYZ_Sintesis*. Sustituye las XX por las iniciales de tu primer nombre, la Y por la inicial de tu apellido paterno y la Z por la inicial de tu segundo apellido. **Sube** tu archivo al espacio de la tarea en el aula virtual para recibir realimentación.



Autoevaluación



Antes de elaborar la Actividad 3 es recomendable que realices la autoevaluación de la unidad, para que puedas valorar lo aprendido.

Para realizarla deberás entrar al aula virtual.

Actividad 3. Desarrollo de un caso. Etapa 2

Para que las entidades puedan tomar la mejor decisión con respecto al futuro, deben identificar las mega tendencias y definir los escenarios posibles, a través de la aplicación del modelo por escenarios.

En esta actividad aprenderás al respecto, para ello identificarás y explicarás las mega tendencias y con ellos estarás en posibilidades de desarrollar el proceso de planeación prospectiva a través de la metodología por escenarios. Lo anterior lo harás, dando continuidad al caso revisado en la Actividad 3 de la Unidad 1 de este módulo.



Antes de empezar reflexiona

¿Qué relación debe tener un escenario con las mega tendencias?

Indicador de logro

Identifica las megatendencias que inciden en el desempeño de la entidad económica.

Propósito

Que desarrolles una planeación prospectiva a través de la metodología por escenarios, al identificar las mega tendencias que inciden en el desempeño de la entidad seleccionada; y con base en ello, construyas escenarios posibles.

Instrucciones

1. **Revisa** los siguientes recursos disponibles en el aula virtual:

De aprendizaje:

Material de apoyo:



2.4. Mega tendencias



2.4.2. Construcción de escenarios



Planeación prospectiva estratégica, se sugiere revisar los siguientes capítulos:

- Planeación estratégica integral con enfoque en sistemas: caso de éxito con observaciones de Valdés, México.
- La pobreza infantil en América Latina y el Caribe por déficit de planeación anticipatoria de Carabajal, Argentina.
- Análisis de la propuesta de escenarios exploratorios de Coper, Chile.

2. **Retoma** el caso de la Unidad 1 Actividad 3, lo correspondiente al proceso de la Administración estratégica.
3. **Considera** el trabajo realizado en la Actividad 2, en el que analizaste el proceso de la aplicación de la planeación prospectiva y sus modelos, tanto del sector privado como del público.
4. **Elabora** un documento donde describas la *mejor alternativa de escenario* para la toma de decisiones. **Considera** lo siguiente:
 - Introducción, en la que contextualices el desarrollo de la actividad, es decir, explica las características de la institución que analizas y los aspectos más importantes de la Actividad 3 de Unidad 1, que son relevantes para esta actividad.
 - La planeación prospectiva de la empresa que seleccionaste previamente (en la Actividad 3 de la Unidad 1) y **realiza** lo siguiente:
 - Identifica y explica las mega tendencias.
 - Plantea al menos dos preguntas necesarias para desarrollar la planeación prospectiva de tu entidad.
 - Utiliza la metodología de planeación de escenarios, establece paso a paso la planeación por escenarios.
 - Determina los escenarios, para ello, evalúalos y selecciona uno. Justifica tu elección.
 - Conclusiones, en donde destagues tus ideas más importantes respecto a este tema.



5. **Consulta** la *rúbrica de evaluación* y ajusta tu actividad en caso de ser necesario.
6. Una vez que concluyas, **guarda** tu actividad con la nomenclatura *M2_U2_A3_XXYZ_mejoralternativadeescenario*. Sustituye las XX por las iniciales de tu primer nombre, la Y por la inicial de tu apellido paterno y la Z por la inicial de tu segundo apellido. **Sube** tu archivo al espacio de la tarea en el aula virtual para recibir realimentación.



Cierre

En esta unidad revisaste los fundamentos de la planeación prospectiva, en donde se plasman la definición y actores decisorios; con la finalidad de que al identificar esos fundamentos puedas comprender este complejo proceso.

Se explicaron las metodologías de la planeación prospectiva, y su clasificación, dependiendo de las características de cada una.



Tomada de freepik.es.

Analizaste casos, tanto en el sector privado como en el público, con el fin de realizar la planeación prospectiva de una empresa a través de la metodología por escenarios, la cual consiste en construir dichos escenarios.

En la próxima unidad revisarás la planeación financiera en la que podrás conocer la prospectiva financiera, que es la herramienta que permite predecir la magnitud, el impacto y el riesgo del flujo de recursos que serán necesarios para construir el mejor futuro posible y considerarlo con un indicador para seleccionar el mejor escenario.



Referencias de la unidad

Básicas

- Bas, E. (2010). *Tipos de predicción (qué es y qué no es la prospectiva)*. En: *Prospectiva, cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Ariel. Barcelona.
- David Kolb. (2000). *Modelo de David Kolb, aprendizaje basado en experiencias*. Consultado en: http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm
- De León, V. (2013). *Enfoque de sistemas en la prospectiva. Ingeniería en sistemas y planeación*. UNAM. México. Recuperado de: <http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/PDF/Avisos/Seminarios/Seminario%20II/6%20Enfoque%20de%20sistemas%20en%20la%20prospectiva.pdf>
- Gándara, G. y Osorio, F. (2014). *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción del futuro*. Paidós. México.
- Ludwig Von Bertalanffy. (1972). *La teoría general de sistemas*. CFE: México.
- Magretta, (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Patria. México.
- Schwartz, Peter. (1993). *La planeación estratégica por escenarios*.
- Valle-Santos y García-Merino. (2008). *La incertidumbre ambiental: el oscuro objeto de la percepción*. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración y Contaduría Pública. BDigital. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19831/20941>
- Van der Heijden, K. (2010). *Three competing paradigms in Strategic Managment. En escenarios. The art of strategic conversation*. John Wiley & Sons. Inglaterra.
- Whetten D.; Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. México.

Complementarias

- Argueta, Agudelo y Soto. (2016). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia*. Universidad ICESI. España. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21244782009.pdf>



- FEMSA, Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey. México.
- Rosales. (2010). *Modelo para la planeación prospectiva de servicios educativos del nivel medio superior en el Estado de México*. Instituto de Administración Pública del Estado de México, IAPEM. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Actividades

- Baena P., G. (2015). Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. UNAM - Metadata. Consultado en: https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- IAPEM Tv. (2013). Prospectiva y administración pública. [Video]. Consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=VmJNv2JhO5w>
- SEP - DGESPE. (s/f). Planeación prospectiva. Módulo II. Guía Pacten 2016-2017. [Video]. Consultado en: <https://www.youtube.com/watch?v=pCBxQkciglS>



Anexos

Actividad 1. La planeación prospectiva en el sector público y privado

Casos ejemplo

Caso de iniciativa privada

Empresa mundial dedicada al suministro de gas natural, electricidad y comercio de banda ancha, con ingresos de más de 1,000 millón de pesos anuales, cuyo propósito estratégico es convertirse en la principal compañía de energía y comunicaciones mediante sus esfuerzos de negocio. Al inicio del ejercicio 2017 se lleva a cabo una reunión con los accionistas de la entidad, para llevar a cabo la planeación estratégica.

Misión

- Atender las necesidades energéticas de la sociedad ofreciendo productos y servicios de calidad respetuosos con el medio ambiente.
- Atender las necesidades de los accionistas ofreciéndoles una rentabilidad creciente y sostenible.
- Atender las necesidades de nuestros empleados ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

Visión

- Ser líderes en continuo crecimiento con presencia multinacional, proporcionando un servicio de calidad a nuestros clientes.
- Ofrecer una rentabilidad sostenida a nuestros accionistas.
- Ofrecer amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados.
- Contribuir positivamente a la sociedad, a través de un compromiso de ciudadanía global.

Objetivos estratégicos

- Garantizar la operación segura del gasoducto.
- Maximizar el costo de oportunidad del gas del Activo de Explotación en Tabasco.
- Garantizar una salida confiable del gas marino como una opción a complementar mediante inversiones de menor costo.

En la reunión de accionistas se comenta que las ventas han disminuido considerablemente en el último año por lo que se ven en la necesidad de planear a largo plazo, para hacerlo los accionistas se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿En qué tipo de servicio debe concentrarse nuestra empresa para lograr el doble de los ingresos de 2017 en 2020?
2. ¿Cómo se debemos vender nuestros servicios para satisfacer la demanda?

Para responder a lo anterior los directivos y accionistas decidieron construir los escenarios posibles para lograr la mejor alternativa de decisión a través de la planeación prospectiva.



Caso de sector público

Secretaría de Estado encargada de promover e instrumentar políticas públicas y programas relacionados con el empleo y las empresas.

Misión

- Promover e instrumentar políticas públicas y programas, orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas, más y mejores emprendedores.

Visión

La Secretaría de Economía será la dependencia del Gobierno Federal que promueva la generación de empleos, de calidad y el crecimiento económico del país, mediante el impulso e implementación de políticas públicas que detonen la competitividad y las inversiones productivas.

- Objetivo de la Meta Nacional
- Apuntalar la competencia en el mercado interno.
- Implementar una mejora regulatoria integral.
- Impulsar a los emprendedores y fortalecer a la micro, pequeñas y medianas empresas.
- Impulsar y profundizar la política de apertura comercial para incentivar la participación de México en la economía global.

En la reunión de funcionarios se comenta que las pequeñas empresas que se han creado, están desapareciendo en un 75% en el último año, por lo que se ven en la necesidad de planear a largo plazo, para ello respondieron las siguientes preguntas:

1. ¿En qué tipo de servicio debe concentrarse la Secretaría de Economía para que las pequeñas empresas subsistan a largo plazo?
2. ¿Cómo se deben capacitar a los microempresarios para satisfacer la demanda?

Ante las preguntas, los funcionarios decidieron construir los escenarios posibles para lograr la mejor alternativa de decisión a través de la planeación prospectiva.