

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

1er semestre

Módulo 2

Planeación financiera
en las entidades económicas



Unidad 2

Planeación prospectiva

Contenido





Índice

Unidad 2. Planeación prospectiva.....	2
2.1. Definición de la planeación prospectiva	4
2.2. Actores sociales, sistemas y elaboración de estrategias.....	6
2.2.1. Actores sociales	6
2.2.2. Sistemas	8
2.2.3. Estrategias y planeación prospectiva	9
2.3. Métodos.....	12
2.4. Mega tendencias y construcción de escenarios	16
2.4.1. Mega tendencias	16
2.4.2. Construcción de escenarios	16
Cierre.....	20
Referencias de la unidad	21



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.



2.1. Definición de la planeación prospectiva

La prospectiva es una expresión de la **inteligencia organizacional** amplia, flexible, perceptiva y, por tanto, de gran capacidad de respuesta ante un entorno incierto. Ahora quizás te preguntarás ¿qué es la inteligencia organizacional? Para comprender a qué se refiere la inteligencia organizacional enseguida se explica su naturaleza.



Tomada de freepik.es.

Primero hay que considerar que la administración estratégica parte de la comprensión de la relación entre la empresa y su entorno. Esa comprensión, como cualquier acto de conocimiento, es una interpretación o representación de la realidad en la que influye un paradigma predominante. Las teorías o formas de pensar acerca de la administración estratégica han evolucionado con el tiempo, ante ello, Van der Heijden (2010) plantea tres paradigmas o escuelas de pensamiento:

1 Racional	2 Evolucionista	3 De proceso
Parte de los supuestos de la ciencia natural y tiene como propósito la capacidad de predicción y control.	Se basa en el supuesto de que los fenómenos complejos evolucionan y la decisión requiere de negociación y ajustes mutuos.	Esta realización asume que, ante la evolución de un fenómeno social complejo, es posible influir o intervenir en el proceso con el propósito de enfrentar el futuro con mejores posibilidades de éxito. Implica, como supuesto fundamental, la capacidad de aprendizaje organizacional.
Confía en la solución óptima.	Confía en la formación de acuerdos.	Confía en la inteligencia organizacional.

La categorización de paradigmas de Van der Heijden (2010) muestra la evolución estas formulaciones referentes a la estrategia organizacional. Actualmente, el énfasis recae en los supuestos, propósitos y



posibilidades metodológicas del paradigma de proceso, que es el más adecuado ante un entorno competitivo complejo y de alta incertidumbre, ya que tiene el propósito de enfrentar el futuro con mejores posibilidades de éxito.

Dentro del paradigma de proceso, la **inteligencia organizacional** implica que, al interactuar con su entorno, la organización tiene percepciones y genera conocimiento que sirve para tomar decisiones que se traducen en acciones orientadas al entorno. Este es un proceso continuo que implica la posibilidad de aprendizaje e intervención proactiva, es decir, la organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para mejorar su desempeño.

Por lo anterior, la **prospectiva** puede entenderse como la acción de interpretar y aprender en un entorno dinámico y complejo, que requiere del desarrollo de habilidades y actitudes de apertura ante las necesidades de cambio e innovación. Es un modo de operar que tiene un papel fundamental en la capacidad organizacional para plantear posibles futuros, interactuar oportunamente y, con base en ello, generar ventajas competitivas sostenibles (Van der Heijden, 2010).

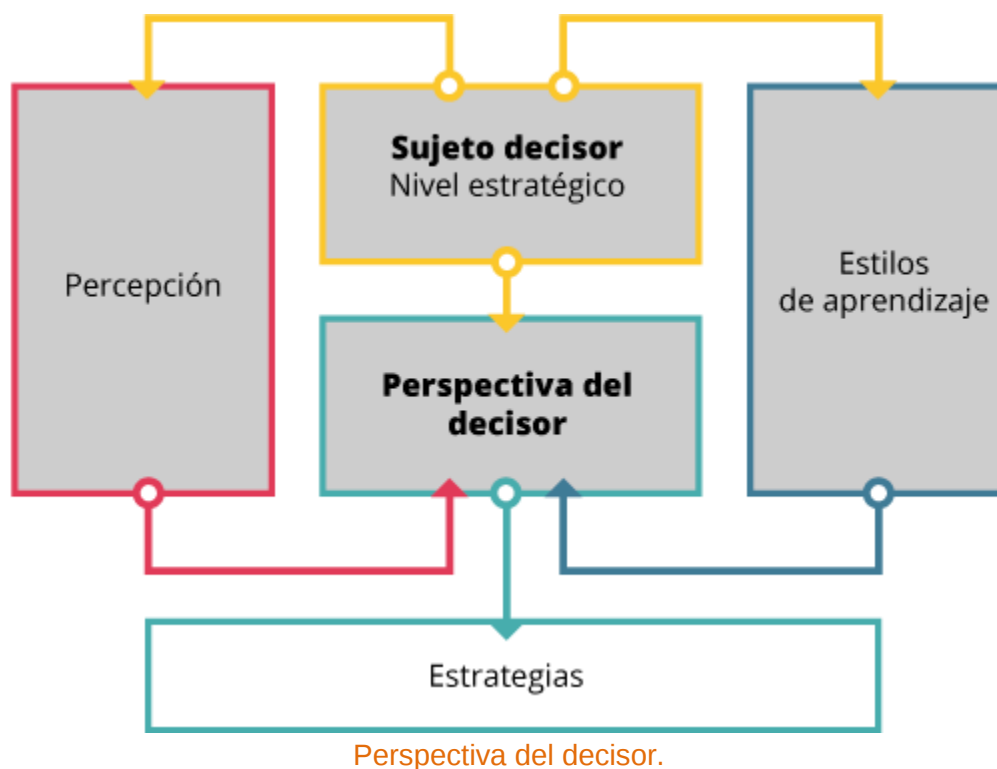
Analizando la definición de prospectiva, se puede decir que la **planeación prospectiva** es crear escenarios futuros posibles para la toma de decisiones, que debe considerar los factores demográficos, sinergias a nivel interinstitucional para lograr que las acciones y metas estén en la misma dirección, incluir a todos los grupos de interés considerando sus opiniones, y evaluar el avance de su cumplimiento.



2.2. Actores sociales, sistemas y elaboración de estrategias

Los actores que determinan la planeación prospectiva se encuentran en el nivel estratégico, son los que deben de analizarla desde un enfoque sistémico y considerar los factores conductores y las fuerzas demográficas que incidirán en la construcción de escenarios posibles para tomar la mejor alternativa de decisión y, con base en ellos, seleccionar las mejores estrategias para llevarla a cabo.

2.2.1. Actores sociales



La planeación prospectiva implica la construcción de escenarios y la toma de decisiones de los actores del nivel estratégico, a los que se les llama sujetos decisores. Estos seleccionan el mejor escenario posible y diseñarán las estrategias para lograrlo, por ello se enfrentan a una realidad compleja y, con base en su marco de referencia, dan sentido y significado a lo que perciben de esa realidad. Por realizar lo anterior, los datos o hechos considerados relevantes pueden ser limitados, pues son aquellos que su horizonte de comprensión permite apreciar. La actitud prospectiva deberá reconocer este hecho para, a partir de él, tratar de ampliar las posibilidades perceptivas (Whetten, D. y Cameron, K. 2005).

La toma de decisiones es un acto del nivel estratégico, en este nivel se decide y elabora una interpretación a partir de lo que considera el problema, de los criterios de decisión que se posee y de las alternativas de la acción a su alcance, y por consiguiente, determina las mejores estrategias para lograrlo.



Los sujetos decisores, deben estar siempre situados histórica y contextualmente. Por tanto, es útil comprender ese acto de interpretación, para posteriormente mejorarlo. En este sentido, hay dos formas de aplicación:

- **En términos empresariales:** para una organización su medio ambiente es **sólo** el medio ambiente interpretado o percibido. En ocasiones las entidades no perciben ciertas oportunidades o amenazas (Van der Heijden, 2010).
- **En términos del proceso de toma de decisiones** implica una acción de interpretación de parte del decisor; es decir, el sujeto elabora, construye, da significado o sentido a la realidad que enfrenta. Dicha acción siempre está situada histórica y contextualmente y se da a partir del marco de referencia-horizonte de comprensión del decisor. Por ejemplo, el “problema” no aparece objetivamente sino que es “construido” o interpretado por el decisor.

Como se puede apreciar, el rol que desempeña el sujeto decisor es muy importante, por ello se destacan los estilos de aprendizaje propuestos por David Kolb (2000) como un modelo útil para comprender las diferencias entre modos de aproximarse a la realidad para intentar mejorar las habilidades perceptivas y de “dialogar con el otro”. Comprender la naturaleza de la percepción puede ayudar a reconocer las limitaciones y tratar de superarlas. La posibilidad de un pensamiento prospectivo se verá favorecida si se comprende esta naturaleza del proceso percepción/decisión, ya que es a partir de ella que se amplían las posibilidades y se desarrolla un marco de referencia-horizonte y comprensión más flexible y abierta a la interacción del entorno.



2.2.2. Sistemas

La planeación prospectiva consiste en imaginar a la entidad a partir del futuro y no del presente, no busca adivinar el futuro sin seguir una metodología, sino que pretende construirlo. Derivado de lo anterior, el comportamiento de las variables se debe de ver bajo el enfoque de la teoría de sistemas, la cual se origina entre los años 1950 y 1968 con el trabajo del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (1972) el cual define al sistema como un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan para formar un todo organizado.

La teoría de sistemas hace referencia a la metodología sistémica para la prospectiva, de acuerdo a lo que establece De León (2013) el enfoque de sistemas en la prospectiva implica:

1. Que la prospectiva debe observarse como un sistema.
2. Que el comportamiento del sistema no puede entenderse independientemente de su ambiente. Se debe aceptar que un sistema de prospectiva debe analizar un contexto dado.
3. Que se exploren ideas novedosas, elementos inesperados así como problemas persistentes y tendencias en los sistemas.
4. La integración de la prospectiva al sistema para diseñar futuros deseables.
5. Interacción con expertos con una perspectiva de largo plazo.
6. Entendimiento sistémico mediante un escaneo holístico para entender y apreciar situaciones, así como para determinar puntos de intervención.
7. El análisis sistémico y selección (analizar futuros alternativos y priorizarlos).
8. Establecer vínculos entre el futuro deseado y el presente.
9. Observar al sistema con elementos interrelacionados e interdependientes.



2.2.3. Estrategias y planeación prospectiva

¿Cómo se relaciona la estrategia con la planeación prospectiva?

La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles para las entidades económicas, la estrategia establece cómo construir el futuro que más conviene, por lo que se complementa la una con la otra.

Una empresa busca lograr y mantener el 'ajuste' entre su propuesta de valor y el entorno, lo cual requiere de un constante proceso de aprendizaje que exige actualizar o modificar y, en ocasiones, reinterpretar o innovar su propuesta. (Van der Hiejden, 2010). Para lograrlo, la planeación prospectiva recomienda considerar la construcción del futuro, la comunicación organizacional, la evolución del modelo de negocio y la evolución del sector industrial.



Influir y construir el futuro

Construir el futuro requiere de un proceso constante de aprendizaje en el que cada momento del conocimiento pasado se ajusta a las características actuales y a sus posibilidades. De este modo, la empresa debe ajustarse, de acuerdo a sus posibilidades, a responder a las necesidades actuales y futuras de su contexto.

Comunicación organizacional: gestión de stakeholders

Para lograr una comunicación organizacional efectiva, el modelo de los stakeholders (actores interesados) señala que es indispensable alinear las características de los sujetos decisores y sus labores, con la información, funciones y datos específicos de la empresa-entorno.



Prospectiva y evolución del modelo de negocio

A partir de “la idea de negocio en el modelo mental de la organización de las fuerzas detrás de su éxito actual y futuro” (Van der Heijden, 2010) se destaca el papel que puede jugar la prospectiva en la comprensión, desarrollo y probable innovación de la propuesta de valor de la empresa, y en la definición de competencias distintivas y ventajas competitivas. Es importante hacer énfasis en la necesaria actitud de apertura hacia el entorno, en la evolución del mismo y sus posibilidades futuras.

De acuerdo a lo anterior, el profesional en la materia señalará la importancia de la evolución en la concepción de valor y en la dinámica de la industria, cuyos efectos se reflejan en el ‘ajuste’ empresa-entorno.

Evolución del sector industrial

De acuerdo a Magretta (2014) “la continuidad de la estrategia no significa que una organización ha de permanecer estática, sino que, mejora su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno e innovar”. Por lo que será importante:

- Conocer los modelos de cambio o evolución, que permiten analizar la dinámica de un sector industrial.
- Que las empresas reconozcan su entorno y evolución a fin de obtener un marco de referencia útil para identificar los sucesos que originan un cambio y las consecuencias que conllevan.

Después de las recomendaciones descritas, es claro que se debe aportar un marco de referencia útil para ser más sensibles ante situaciones concretas de cambio. Se puede decir que el papel de la prospectiva se enfoca en los siguientes puntos:



1. La empresa debe responder a las necesidades del entorno.

- Lo hace manteniendo el “ajuste” entre lo que es y hace la empresa y las expectativas de sus stakeholders. Esta relación de ajuste no es estática. El contexto socio-cultural siempre es dinámico y el ajuste que fuera válido en un momento puede dejar de serlo, como consecuencia de cambios en diferentes aspectos: tecnológicos, políticos y económicos. También depende patrones sociales, valores, estilos de vida, entre otras variables.

2. La atención cuidadosa a los *stakeholders*.

- En sus diferentes tipos (poder/interés/legitimidad) y las acciones de comunicación organizacional adecuadas constituyen una tarea fundamental para la interpretación del entorno y de sus posibilidades.

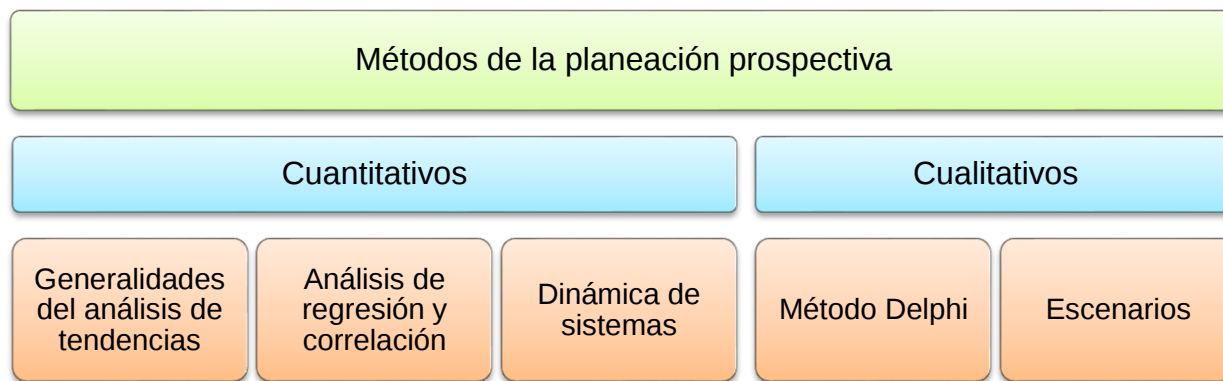
3. El desarrollo de capacidades distintivas para generar una propuesta de valor pertinente y apreciada.

- Lo cual implica un proceso continuo de aprendizaje y, en su caso, de innovación.



2.3. Métodos

Existen diferentes métodos y técnicas prospectivas básicas, 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 método con la finalidad de comprender sus alcances y limitaciones.



Métodos de la planeación prospectiva

Los métodos de la planeación prospectiva se pueden clasificar en cuantitativos y cualitativos, entre los primeros se ubican los siguientes:

Generalidades del análisis de las tendencias

Se trata de la comprensión conceptual de la función que desempeñan los pronósticos como métodos de predicción cuantitativa para identificar escenarios tendenciales. Estas técnicas se basan en la construcción de modelos que no son más que representaciones numéricas funcionales de la situación pasada y actual de un evento, mismas que permiten proyectar un comportamiento a futuro, al replicar adecuadamente el patrón de su comportamiento pasado (Magretta, 2014).

Dentro de este método, debe ponerse especial atención a la importancia de la historia como base de estimación del comportamiento futuro, si las condiciones pasadas cambian, el pronóstico pierde eficacia. Por lo tanto, es importante cuidar la confiabilidad de los datos, el nivel de incertidumbre o variabilidad propio de la naturaleza del fenómeno y el horizonte del tiempo del pronóstico.

Análisis de regresión y correlación

Dos de los métodos más utilizados son el análisis de regresión y el de correlación.

- “El análisis de regresión es una forma de usar las series temporales para predecir sucesos futuros con base en el estudio de relaciones causales” (Bas, 2010). La regresión simple supone una variable independiente X y una dependiente Y , y pretende ajustar una función de X que permita predecir el comportamiento futuro de Y .



- El análisis de correlación simple pretende medir el grado de asociación entre dos variables: si ambas se mueven en el mismo sentido, la correlación es positiva; si lo hacen en sentido inverso, la correlación es negativa. Máxima correlación positiva es $= +1$, máxima correlación negativa $= -1$.

Para problemas más complejos, se tiene la opción de análisis de regresión/correlación múltiple (una variable considerada dependiente y varias variables independientes).

Dinámica de sistemas

Se basa en la creación de modelos que plantean una situación compleja y dinámica, los cuales tienen el propósito de (Bas 2010):

- Mostrar las interrelaciones entre los componentes.
- Comprender el comportamiento de las variaciones temporales.
- Anticipar la evolución futura del sistema.
- Mejorar pronósticos sobre el futuro.

En la dinámica de sistemas, es importante definir los llamados bucles de retroalimentación o relaciones causales circulares que jugarán un papel importante en los posibles procesos de decisión.



Por otro lado, entre los métodos cualitativos de la planeación prospectiva se encuentran los siguientes:

Método Delphi

“La técnica Delphi es probablemente el método cualitativo más utilizado en anticipación” (Bas 2010). Es un método de investigación basado en un grupo de expertos que son cuestionados respecto al objeto de estudio. Los miembros del grupo desconocen quiénes son sus compañeros y todo el proceso es facilitado por un coordinador o conductor. Las respuestas de los expertos se procesan y, con base en el resultado, los expertos son cuestionados de nuevo. El proceso completo puede requerir varias fases. Una característica importante es que el anonimato de los especialistas ayuda a eliminar defectos de otras formas de decisión en grupo, como por ejemplo, la presión grupal.

Escenarios

El autor considerado por muchos como el más significativo en el desarrollo del método de escenarios es Peter Schwartz, quien afirma en su libro *El arte de la vista larga* que “los escenarios no son predicciones, simplemente porque no es posible predecir el futuro con certeza”; y por otro lado, destaca que “los escenarios son vehículos para ayudar a las personas a aprender”. (Schwartz, 1993). No existe un único método para generar escenarios, sin embargo, dos corrientes han sido las más significativas:

- La de Peter Schwartz; de amplia aceptación, “se distingue por su énfasis en las posibilidades o alternativas, más que en las probabilidades” (Gándara y Osorio, 2014).
- La estructurada por Michel Godet, quien enfatiza en “la probabilidad de ocurrencia de cada escenario y el papel de los actores en la construcción del futuro” (Gándara y Osorio, 2014).

Por otro lado, además de los modelos prospectivos descritos, se ha desarrollado una variedad considerable de herramientas prospectivas. Se revisarán algunas de las más representativas, con la intención de conocer y apreciar la diversidad de enfoques y posibilidades metodológicas. Es importante recordar que siempre se requiere de distintas aproximaciones metodológicas que se complementan unas u otras. Algunos ejemplos de dicha variedad de herramientas o técnicas son:

- **Analogía histórica.** “Consiste en comparar modelos históricos con situaciones existentes con el fin de pronosticar progresos y desarrollos futuros” (Bas, 2010).
- **Análisis morfológico o estructural.** Trata de identificar o descubrir y analizar las “interrelaciones estructurales o morfológicas entre objetos, fenómenos y conceptos” (Bas, 2010) y evaluar las diferentes posibilidades para llegar a un objetivo determinado.



Conclusiones

En este tema se revisaron diferentes métodos de prospectiva aplicables tanto en la comprensión del entorno y la perspectiva estratégica, como en la identificación y planteamiento de futuros posibles, de acuerdo a ello, se puede concluir que:

- 1) Es importante el conocimiento de los supuestos acerca de la naturaleza del fenómeno estudiado y de las posibilidades metodológicas, como también la trascendencia de reconocer los alcances y limitaciones.
- 2) Siempre es necesaria la aplicación de un conjunto de métodos que se complementan para poder comprender un fenómeno que es en sí mismo complejo y dinámico, tanto por sus aproximaciones cuantitativas como cualitativas.
- 3) Lo importante no está en la precisión del pronóstico, sino en la identificación de futuros posibles y la posibilidad de decidir y actuar de manera oportuna en función del futuro deseable. Los conceptos clave son, la capacidad de acción y de influencia, en la construcción de ese futuro deseable.
- 4) Es fundamental reconocer la inteligencia y aprendizaje organizacional.



2.4. Mega tendencias y construcción de escenarios

Los cambios que se han originado por la globalización obligan a las entidades a llevar a cabo un análisis de las nuevas condiciones globales para identificar los elementos que están incidiendo en los cambios, que permitan generar estrategias para actuar según las circunstancias, por lo que es necesario identificar las mega tendencias a nivel mundial e integrarlas a cualquier estudio prospectivo para incluirlas en la construcción de escenarios que permitan tomar la mejor alternativa de decisión.

2.4.1. Mega tendencias

¿Qué son las mega tendencias?

En el estudio realizado por el Tecnológico de Monterrey, autores como Patricia Aburdene (2009) han definido la mega tendencia como la dirección dominante que modela la vida de una empresa durante una década o más. En la planeación prospectiva es necesario analizar los acontecimientos que pueden incidir en la construcción de escenarios para prevenirlos, modificarlos o incluirlas. A partir de la idea del futuro que se contempla en una mega tendencia, se puede no sólo beneficiar de sus contribuciones, sino también proteger las amenazas que representa, y planear sobre cómo obtener el mayor beneficio posible en el entorno actual.

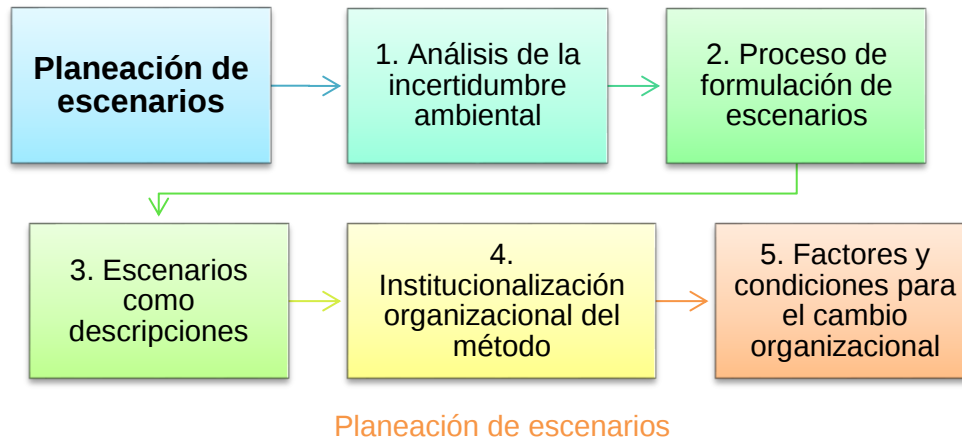
Lectura



Da clic en la imagen para consultar las mega tendencias, en el documento *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*, de FEMSA (2009), se sugiere leer los capítulos 1 y 2.

2.4.2. Construcción de escenarios

En este tema se aborda el método de ejes de Peter Schwartz (1993), útil para la formulación de escenarios. Se explican los diferentes niveles de incertidumbre y se hace particular énfasis en la identificación de los factores clave y las fuerzas conductoras como fundamento de los ejes. También se tratan los factores y condiciones, que pueden o no favorecer el cambio organizacional que requiere la prospectiva y los escenarios.



1. Análisis de la incertidumbre ambiental

Se tiene que llevar a cabo un análisis de la incertidumbre ambiental que se refiere a la dificultad que encuentran los directivos/supervisores/gerentes para predecir las variables organizacionales o ambientales que impactan en la compañía, principalmente al tomar decisiones estratégicas (Miller en Valle-Santos; García-Merino, 2008).

2. Proceso de formulación de escenarios

El método de ejes de Peter Schwartz (1993) es útil para la formulación de escenarios, en él se explican los diferentes niveles de incertidumbre y se hace particular énfasis en la identificación de los factores clave y fuerzas conductoras, como fundamento de los ejes o dimensiones cruciales. También se tratan los factores y condiciones que pueden o no favorecer el cambio organizacional que requiere la prospectiva y los escenarios.

Los ejes de Schwartz son una forma de seleccionar el escenario futuro y toma como base las variables claves determinadas en el análisis estructural. El método se basa en la combinación de dos ejes de categorías o la combinación o agrupación de éstas, de ésta combinación se obtienen como resultado cuatro escenarios posibles, siendo uno de ellos el escenario deseable. A continuación se presenta el proceso de formulación de escenarios que propone Peter Schwartz en su modelo de ejes.

1	Estructurar el proceso	- Identificar el tema o decisión central. - Definir el equipo y responsables. - Precisar el marco temporal.
2	Explorar el contexto	- Identificar las fuerzas clave y reconocer las fuerzas conductoras. - Evaluar de acuerdo con la importancia e incertidumbre. - Definir los ejes o variables cruciales.



3	Desarrollar los escenarios	• Seleccionar la lógica de los escenarios. • Identificar y plantear los escenarios. • Traducirlos a historias o narraciones.
4	Impacto en la decisión/acción organizacional	• Implicaciones: fuerzas/debilidades, capacidad de adaptación y respuesta, entre otros factores. • Selección de indicadores relevantes.

Estructura del modelo de ejes de Peter Schwartz 1993.

El método de ejes para formulación de escenarios de Schwartz es uno de los más difundidos y aceptados. Éste concede especial importancia al reconocimiento de diferentes grados de incertidumbre y a explorar el ambiente para identificar factores clave y fuerzas conductoras fundamentales para determinar los ejes o dimensiones relevantes necesarios para formular los escenarios, siempre como historias o narraciones con capacidad descriptiva y emocional, con títulos llamativos que muestren una fuerte identidad y estimulen el compromiso personal.

3. Escenarios como descripciones

Dos autores reconocidos en el diseño de métodos de escenarios, Schwartz y Van der Heijden, comparten la idea de que los escenarios deben plantearse en forma de historias o narraciones, de manera que tengan mayor fuerza descriptiva e, incluso emocional, lo cual puede inspirar mayor involucramiento personal y compromiso. Estas narraciones deben tener títulos llamativos que sean fáciles de recordar y comuniquen su identidad. Una vez que se definen los ejes o títulos, lo siguiente es plantear los escenarios, darles forma detallando su contenido. Para ello es necesario integrar dichos elementos “en forma de historias o narraciones coherentes que describan cómo se llegó a tal escenario” (Gándara; Osorio, 2014).

4. Institucionalización organizacional del método

Debido a que la prospectiva:

- Es una forma de ser, una actitud respecto al modo de percibir, interpretar, decidir y actuar.
- Implica un proceso continuo de aprendizaje en el que una organización debe reconocer su historia, supuestos, convicciones y cultura.

Se necesita desarrollar una cultura de apoyo que estimule la actitud prospectiva y la apertura perceptiva a la construcción de escenarios. Usualmente se aprovechan, como complemento, los programas de cambio organizacional que pueden ser complejos, laboriosos y necesitan tiempo, sin embargo son la mejor opción para el desarrollo de este proceso.

5. Factores y condiciones para el cambio organizacional



La aplicación del método de escenarios estimula un cambio en la entidad; el objetivo es lograr una mayor apertura perceptiva que debe complementarse con programas de cambio organizacional concebidos para fortalecer las nuevas actitudes y competencias. La administración debe empezar por reconocer la necesidad de cambio para hacer frente a un ambiente cada vez más complejo e incierto. Por tanto, debe tomar en cuenta aspectos como:

- Las fuerzas que impulsan el cambio.
- La resistencia al cambio en diferentes niveles.
- El proceso de cambio.
- Técnicas y métodos de desarrollo organizacional.

De acuerdo a lo revisado hasta el momento, la creación de escenarios es un proceso institucional y continuo. Debe ser apoyado por el esfuerzo de la empresa para ir desarrollando una cultura orientada a la apertura perceptiva y al aprendizaje organizacional. Por ello, es necesario que la organización tenga en cuenta los programas de cambio que resulten convenientes.



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*.
- 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.
- Ludwing Von Bertalanffy (1972). *La teoría general de sistemas*.
- 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. Disponible 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.