



**Prospectiva estratégica:**

# El nuevo enfoque de los negocios

ALEJANDRO INDACOCHEA

---

“La manera como se estaba enseñando desarrollo estratégico en la mayoría de las escuelas de negocios y como lo estaban aplicando las compañías más importantes era anticuada y no servía para la mayoría de los problemas actuales”

Hugh Courtney  
Mc Kinsey & Company

---

En la última década del siglo XX, la velocidad de los cambios en todo orden de cosas ha sido verdaderamente impresionante, tendencia que se acentuará durante el siglo XXI. En este nuevo contexto, se percibe que lo único permanente es el cambio y que el futuro será bastante diferente a lo que fue el pasado.

Los estrategas, al formular la estrategia, señalan que hay que tener en cuenta el futuro y asumen que es un campo auxiliar de dominio del estratega que se trabaja complementariamente. Esta situación no es necesariamente cierta en el actual contexto cambiante de innovación, en donde debido a la gran ambigüedad de los problemas existentes se plantean nuevos retos bajo condiciones de riesgo e incertidumbre para los negocios.

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro a fin de poderlo comprender e influir en él, identificando las estrategias y acciones más viables. Es decir, para los prospectivistas, el futuro se construye y no ocurre inercialmente como una continuidad del pasado.

La gran diferencia entre la prospectiva y el planeamiento estratégico radica en que, mientras el planeamiento estratégico constituye una de las herramientas usadas en la prospectiva para implementar o hacer realidad el futuro elegido, la prospectiva es el estudio de los futuros posibles, constituyendo una etapa previa al planeamiento estratégico. Más aún, el planeamiento estratégico es, por definición, el concebir un objetivo previamente definido y los medios para alcanzarlo, lo cual resulta menos útil cuando se trata de decidir cuál podría ser el objetivo a elegir.

La prospectiva y el planeamiento estratégico tienen un diferente enfoque y aproximación teórica; mientras la prospectiva se abre a mirar el futuro en contextos intelectuales diferentes bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, el enfoque del planeamiento estratégico convencional se basa en

### Planeación y prospectiva

	Causas de errores de previsión	Características de la prospectiva
Visión	Parcelaria "por otra parte, todo es igual"	Global "por otra parte, nada es igual"
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no subjetivas, conocidas u ocultas
Relaciones	Estáticas, estructuras constantes	Dinámicas, estructuras evolutivas
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro, razón de ser del presente
Futuro	Único y cierto	Múltiple e incierto
Método	Modelos deterministas y cuantitativos (econométricos, matemática)	Análisis intencional Modelos cuantitativos (análisis estructural y estocástico), impactos cruzados
Actitud de cara al futuro	Pasivo o reactivo (futuro experimentado)	Preactivo o proactivo (futuro deseado)



predicciones acertadas para ambientes relativamente estables, en donde existe una incertidumbre limitada. Todo lo anterior lleva a adoptar nuevas herramientas e instrumentos en el

planeamiento estratégico, de modo tal que nos permita trabajar bajo el enfoque de la prospectiva en los negocios a fin de poder determinar estrategias empresariales exitosas. ■