



Alejandro Indacochea  
Profesor  
CENTRUM Católica Graduate Business School

# La Prospectiva Estratégica: Los Nuevos Métodos



**E**n la Prospectiva Estratégica no hay un método ideal apropiado para todos los ejercicios prospectivos, ya que la selección y la ejecución de las herramientas depende mucho de los objetivos del programa y de la experiencia de los consultores, por lo que se recomienda combinar los métodos.

En todo caso, lo importante es concentrarse en el problema a tratar y no en la herramienta para hacerlo. Asimismo, es necesario comprender cómo trabaja la herramienta antes de poder interpretar los resultados. Se deben usar aquellas más adecuadas para cada caso, no necesariamente las que manejen los expertos. Un aspecto importante a tener en cuenta en la prospectiva es que en todo momento la mirada siempre tiene que ser hacia el futuro.

### Del Feedback al Feedforward

Al respecto, Lindgren y Bandhold (2009:23) advirtieron que todos los organismos vivos, humanos y organizaciones, necesitan contar con un sistema de retroalimentación (*feedback*) que les permita conocer qué está sucediendo, es decir, necesitan aprender de lo que han hecho. Sin embargo, para ser capaces de elegir qué camino tomar se requiere también información acerca del futuro, lo que se denomina anticipación (*feedforward*) ver Figura 1.

Para lo cual los métodos de estudio del futuro, como los escenarios, constituyen una herramienta importante para trabajar sobre este.

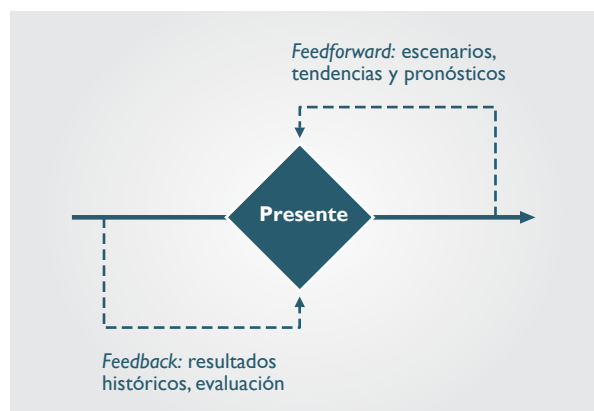


Figura 1. Del Feedback al Feedforward. Tomado de Lindaren & Bandhold, 2009: 23. Traducción propia.

### El Árbol de las Competencias Tecnológicas

De acuerdo con este modelo, el potencial tecnológico de una empresa determina el inicio del proceso



estratégico. A diferencia del enfoque tradicional cuyo énfasis estaba en las relaciones producto mercado como ejes tecnológicos de la empresa, Marc Giget, en 1983, presentó el enfoque del árbol de competencias tecnológicas que surgió como fruto de un análisis estratégico de las empresas japonesas (Godet, 2001: 71-72). Mediante el enfoque del árbol de competencias tecnológicas la empresa «no debe morir con su producto», ya que no hay necesidad de cortar el tronco cuando una rama se encuentra enferma. Lo importante son las competencias tecnológicas básicas distintivas que corresponden a las tecnologías genéricas que ha logrado la empresa y que pueden aplicarse en distintos campos de actividad.

Las raíces constituyen el núcleo tecnológico que sustenta a la organización. El núcleo tecnológico es el abultamiento donde terminan las raíces, el cual le da vida y energía a la organización. El tronco representa el potencial económico desarrollado por la empresa que le permite explotar adecuadamente las competencias tecnológicas genéricas. El potencial tecnológico se puede aplicar a través de las líneas de producto-mercado que constituyen las ramas del árbol de competencias. Los distintos negocios de la empresa se gestan a partir de un conjunto en común y, en forma análoga a la savia de los árboles, fluyen hacia las ramas. Lo fundamental del árbol es el núcleo tecnológico y sus raíces.

La gestión de las empresas busca controlar las competencias tecnológicas que sustenten la actividad económica. La dinámica del árbol de competencias funciona en las dos direcciones, ya que el flujo va de las raíces a las ramas, al llevar la savia, y las ramas (relaciones producto-mercado) nutren las raíces mediante la fotosíntesis y el humus de las hojas caídas, todo lo cual mejora las competencias tecnológicas. Una buena gestión de los diferentes negocios permite tomar nuevas ideas que darán origen a nuevas competencias tecnológicas: las semillas que caen del árbol y generan una nueva raíz, ver Figura 2.

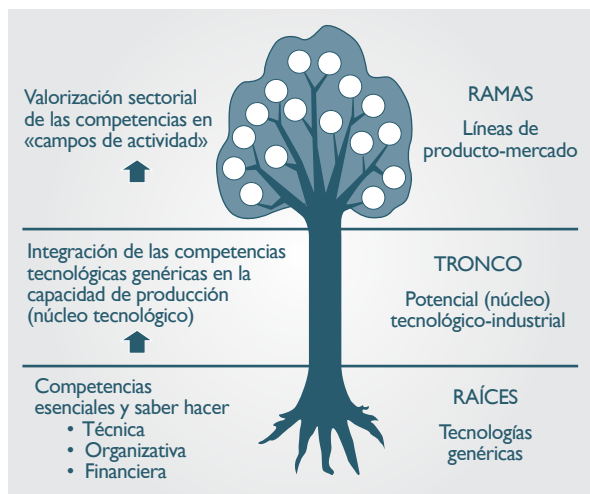


Figura 2. Árbol de las Competencias Tecnológicas. Tomado de Godet, 1993: 193.

Sin duda, el esfuerzo de las empresas busca controlar las competencias tecnológicas que constituyen el soporte de la actividad económica. El árbol de las competencias tecnológicas permite que la empresa explote con eficacia y eficiencia su potencial tecnológico mediante adecuadas combinaciones producto-mercado, a las cuales puede aplicar este potencial. La tecnología es el factor determinante para identificar los distintos negocios, o áreas de actividad, de la empresa vinculada por una esencia tecnológica común.

### El Análisis FODA Bajo un Enfoque Prospectivo

El análisis FODA se elabora a partir de la situación pasada y actual de una organización, sin tener en cuenta el futuro.

Cervera Mendel (2008: 13) bosquejó un FODA bajo un enfoque prospectivo y presenta algunas interrogantes y/o limitaciones sobre el FODA convencional:

- Nos preparamos para aprovechar las oportunidades: ¿y si no se presentan?
- Nos preparamos para manejar las amenazas: ¿y si no se presentan?
- Consolidamos nuestras fortalezas: ¿lo serán en el entorno cambiante?
- Trabajamos para reducir nuestras debilidades: ¿realmente será necesario?

Por ello, dentro de un enfoque prospectivo, en el análisis FODA hay que crear los factores para que sucedan, ver Tabla 1.

Tabla 1  
Análisis FODA: Enfoque Estratégico y Prospectivo

Rubro	Visión estratégica	Visión prospectiva
Nos dice que se debe:		
Fortalezas	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas
Oportunidades	Aprovecharlas	Buscarlas
Debilidades	Reducirlas o eliminarlas	Preverlas
Amenazas	Prepararse	¿Lo son?

Nota. Cervera Medel, 2008: 14.

De este modo, el análisis FODA con un enfoque prospectivo sirve para construir o generar el futuro que se desea.

Al mismo tiempo, surgen nuevas interrogantes a tener en cuenta, ver Tabla 2.

Tabla 2  
Análisis FODA: Nuevas Interrogantes En el Enfoque Prospectivo

Rubro	Visión estratégica	Visión prospectiva
Nos dice que se debe:		
Fortalezas	¿Las atendemos?	¿Cuáles necesitamos?
Oportunidades	¿Se presentarán?	¿Qué hay que provocar?
Debilidades	¿Todavía las tenemos?	¿Cuáles podrían ser?
Amenazas	¿Ocurrirán?	¿Qué afecta nuestro futuro?

Nota. Cervera Medel, 2008: 14.

Como se aprecia, el análisis FODA bajo un enfoque prospectivo lleva a replantear la visión estratégica con énfasis en el futuro del negocio en estudio. ■