

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Alejandro Indacochea
Presidente de IndacocheaAsociados
Profesor de CENTRUM PUCP
E-mail : aindacochea@indacocheaempresas.com
www.indacocheaempresas.com

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

Hugh Courtney
Mc Kinsey & Company

Actitud	Comparación	Descripción
Pasiva	Avestruz	Aquel renuente a ver el cambio que acontece, el cual se le impone con dureza.
Reactiva	Bombero	Quien espera que ocurra el incendio para combatirlo (apagafuegos).
Preactiva	Asegurador	Aquel que se prepara para los cambios previsibles.
Proactiva	Conspirador	Quien provoca los cambios deseados.

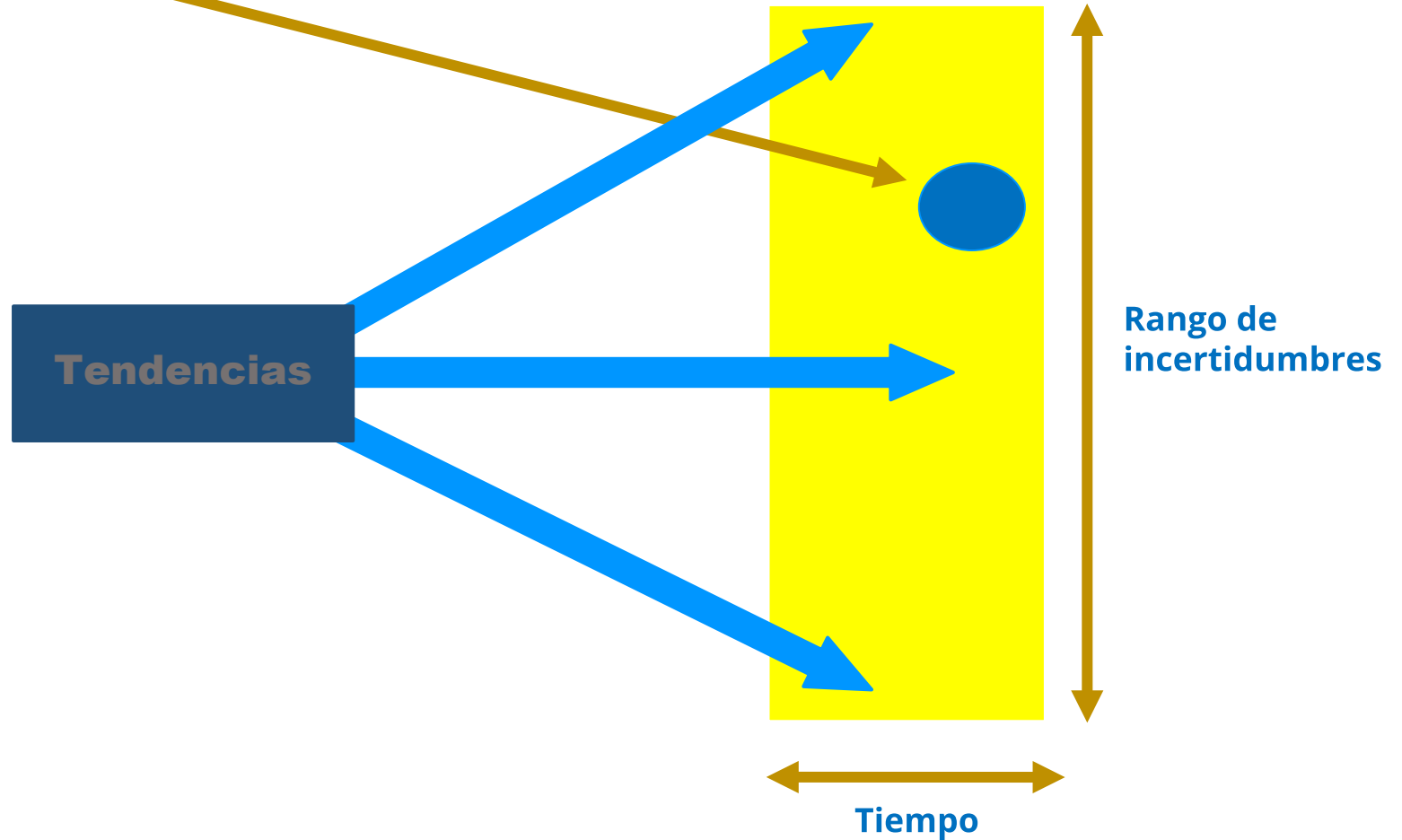
ACTITUDES HACIA EL FUTURO

Fuente: Godet & Roubelat, 1996: 165.

Alejandro Indacochea, Estrategia para el éxito de los negocios. Editorial: CENGAGE MEXICO

Simple punto de pronóstico

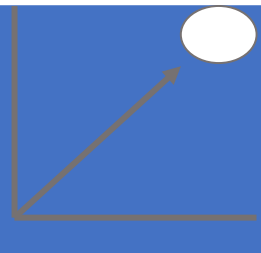
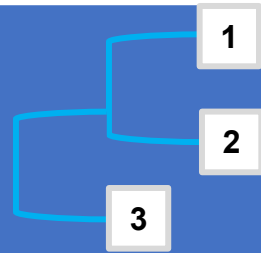
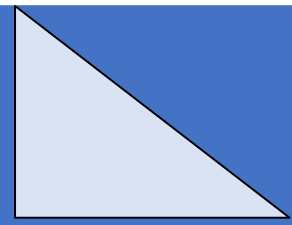
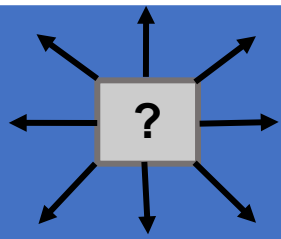
Hoy en día



DE LAS TENDENCIAS A LOS ESCENARIOS: EL PELIGRO DEL PRONÓSTICO (*FORECASTING*)

Fuente: Rigland 2006: 34.

Alejandro Indacochea, Estrategia para el éxito de los negocios. Editorial: CENGAGE MEXICO

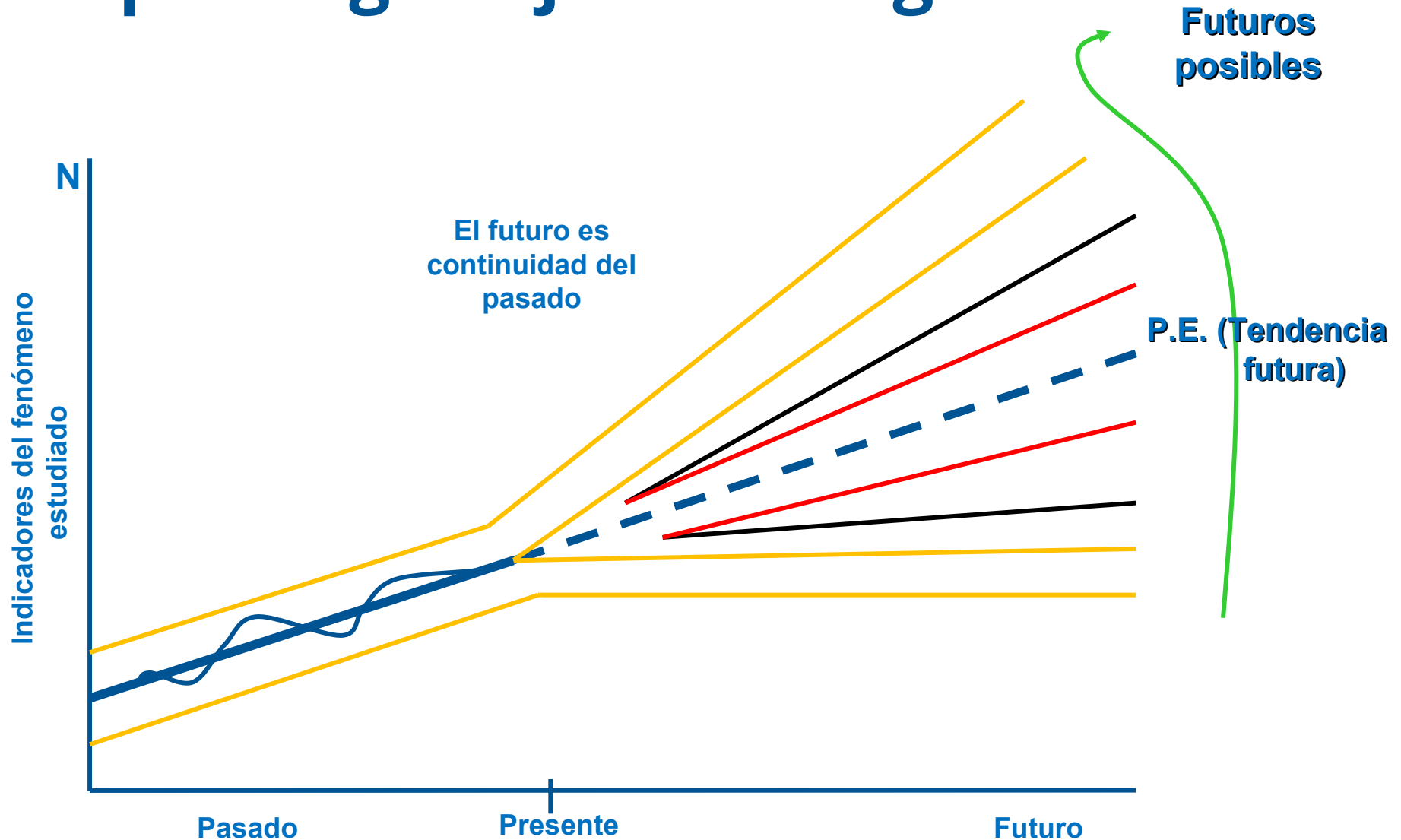
	 Un futuro bastante claro	 Futuros alternativos	 Un abanico de futuros	 Auténtica ambigüedad
¿Qué se puede saber?	Una única previsión	Algunos resultados específicos que definen el futuro	Un abanico de posibles resultados, pero sin escenario natural alguno.	Sin base alguna para prever el futuro.
Herramientas analítica	Conjunto tradicional de herramientas de estrategia	Análisis de decisiones Modelos de valorización de las opciones Teoría de los juegos	Investigación de la demanda latente Previsión de la tecnología Planificación de escenarios.	Analogías y reconocimiento de pautas. Modelos dinámicos no lineales.
Ejemplo	Estrategia frente a una nueva compañía de bajo costo	Estrategia de los proveedores de telefonía de larga distancia para introducirse en el mercado liberizado o el servicio local Estrategias de capacidad para plantas	Entrada de mercados emergentes, por ejemplo India Desarrollo o adquisición de tecnologías emergentes en productos electrónicos de consumo.	Entrada en el mercado de aplicaciones multimedia de consumo. Entrada en el mercado ruso en 1992.

LOS CUATRO GRADOS DE CERTIDUMBRE Y SUS ESTRATEGIAS

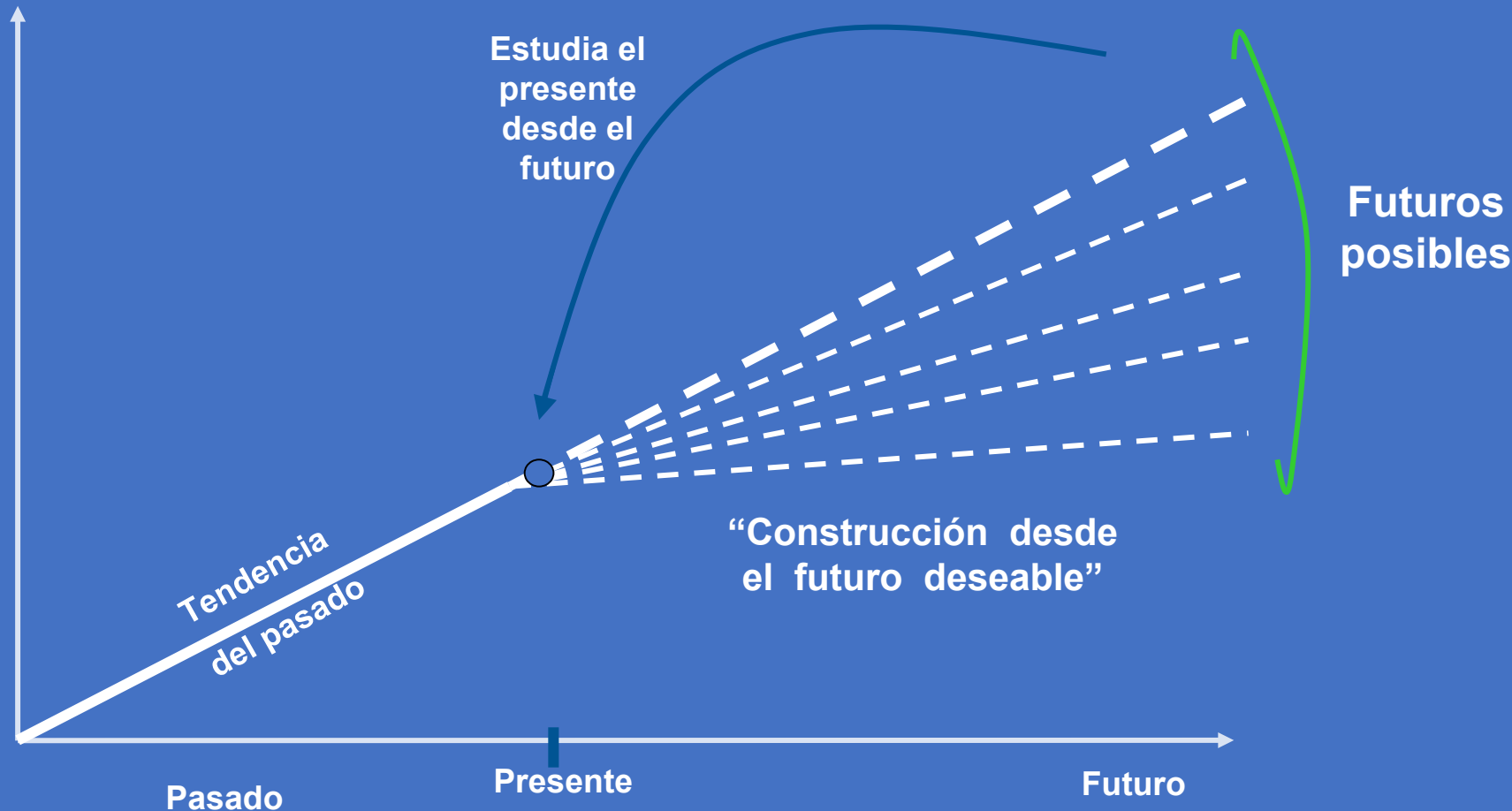
Fuente: Courtney *et al.*, 1997: 70-71

Alejandro Indacochea, Estrategia para el éxito de los negocios. Editorial: CENGAGE MEXICO

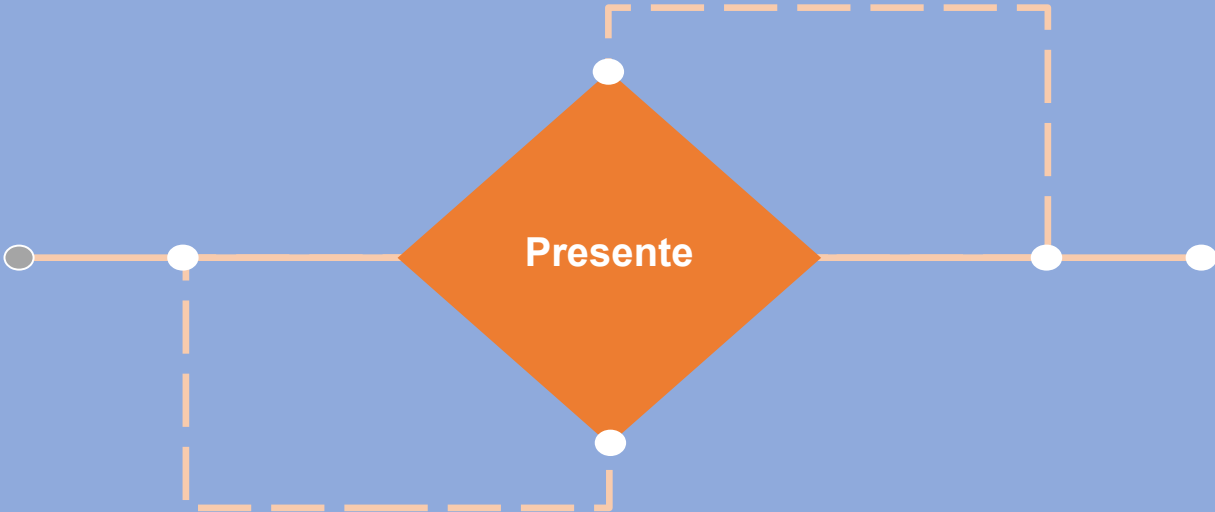
Enfoque Anglosajón Foresight



Enfoque Francés Prospectivo



Feedforward: escenarios, tendencias y pronósticos



Feedback: resultados históricos, evaluación

DEL FEEDBACK AL FEEDFORWARD

Fuente: Lindaren & Bandhold, 2009: 23

Alejandro Indacochea, Estrategia para el éxito de los negocios. Editorial: CENGAGE MEXICO



ACTITUDES HACIA EL FUTURO

Fuente: Godet & Roubelat. 1996: 165.

Alejandro Indacochea, Estrategia para el éxito de los negocios. Editorial

Posición de Herramientas en el Triángulo Prospectivo



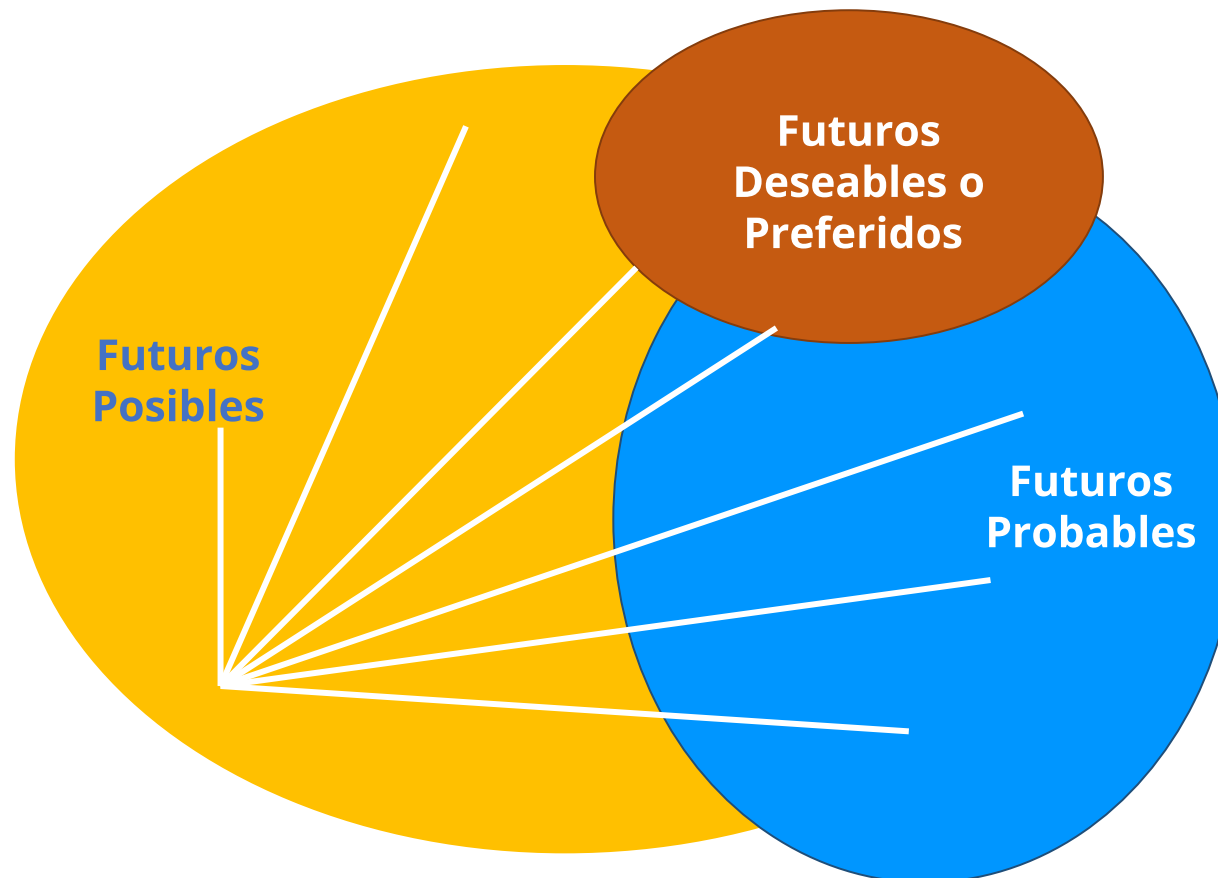
Fuente: Dennis Loveridge, PREST, 2001 .

Citado por Ron Johnston. The Forefront of Foresight. Australia. Centre for Innovation and International Competitiveness

UN CAMBIO DE ÉPOCA

- Transformación de las relaciones de producción.
- Transformación de la experiencia humana.
- Transformación de la cultura.
- Cuestionamiento de la visión del mundo, rumbo y consecuencias del desarrollo mundial.

Futuros Posibles, Probables y Deseables



Método Delphi: objetivos y características

Objetivo

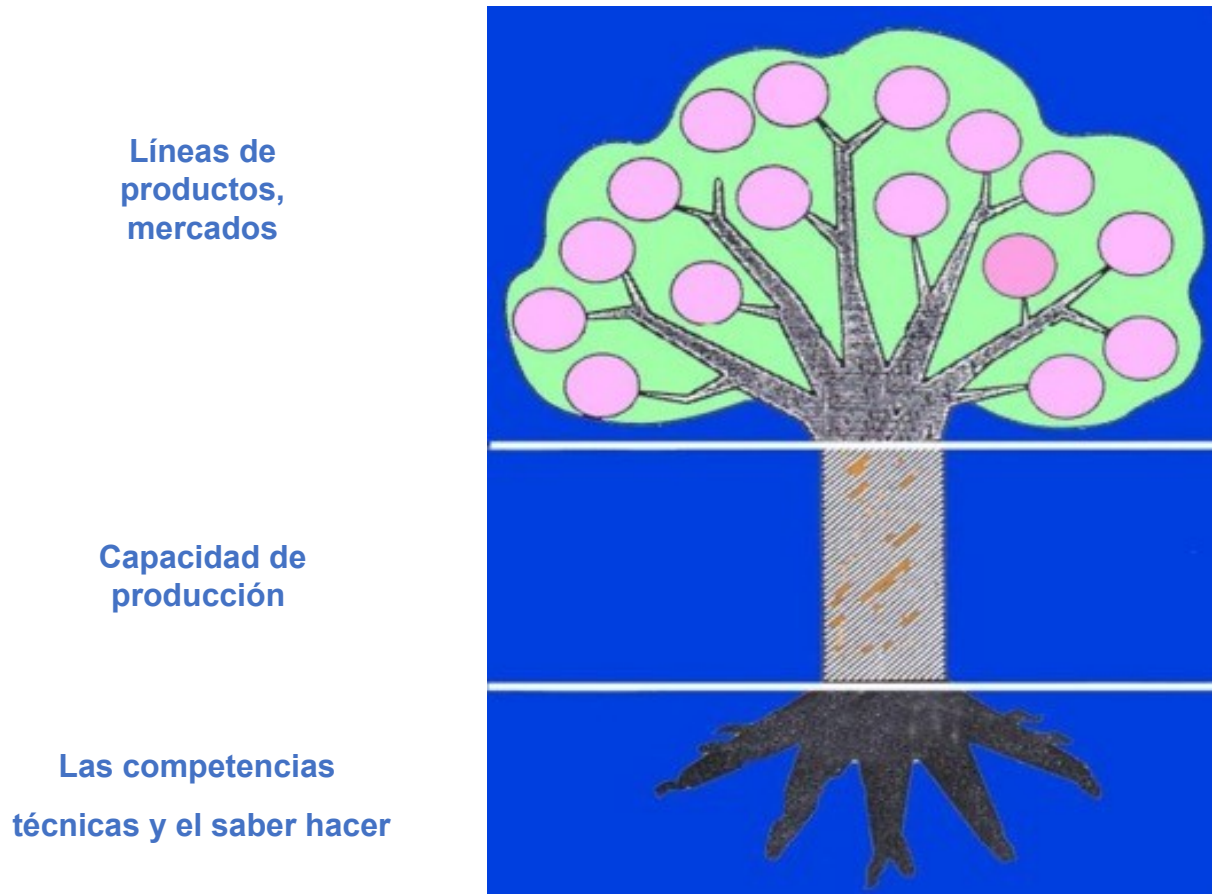
- Identificar consensos
- Determinar consistencias
- Estimular debate
- Clarificar tendencias

Características

- Asincrónica
- Anonimato
- Iteración
- Retroalimentación controlada



Los Árboles de Relevancia




FODA: Las Nuevas Interrogantes del Enfoque Prospectivo

Visión Estratégica

Visión Prospectiva

Nos dice que hay que:		
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?

Fuente: Cervera Medel, M. (2008, 14)



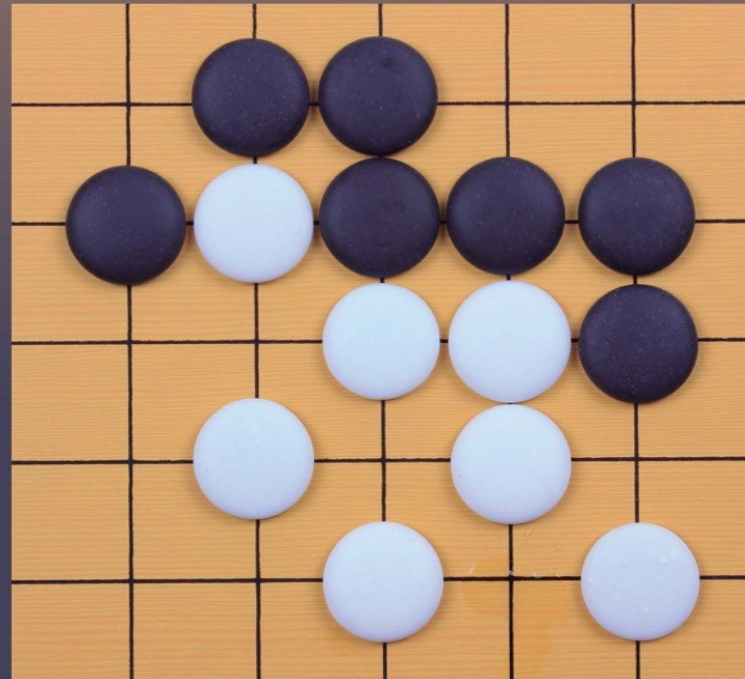
**“Cuando soplan vientos
de cambio algunos
construyen muros otros
molinos.”**

Anónimo

ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS

LA PROSPECTIVA EMPRESARIAL: MÁS ALLÁ DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

— Alejandro Indacochea Cáceda



E: aindacochea@indacocheaempresas.com

W: www.indacocheaempresas.com

M: + 51 999 653 684

MUCHAS GRACIAS
