



**UNIREMINGTON®**  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON  
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

**PROSPECTIVA Y ENTORNO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura Prospectiva entorno es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

#### **AUTOR**

---

**Jorge Andrés Villabona Reyes**

Economista Universidad EAFIT

Especialista en Finanzas y Mercado de Capitales UPB

MBA. FIU

[jvillabona@hotmail.com](mailto:jvillabona@hotmail.com)

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

#### **RESPONSABLES**

---

**Hernán Alberto Cuervo Colorado**

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

[hcuervo@uniremington.edu.co](mailto:hcuervo@uniremington.edu.co)

**Eduardo Alfredo Castillo Builes**

Vicerrector modalidad distancia y virtual

[ecastillo@uniremington.edu.co](mailto:ecastillo@uniremington.edu.co)

**Francisco Javier Álvarez Gómez**

Coordinador CUR-Virtual

[falvarez@uniremington.edu.co](mailto:falvarez@uniremington.edu.co)

#### **GRUPO DE APOYO**

---

Personal de la Unidad CUR-Virtual

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Segunda versión. Marzo de 2012

Tercera versión. noviembre de 2015

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.  
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA .....	4
2 UNIDAD 1 FUNDAMENTOS DE LA PROSPECTIVA .....	5
2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	5
2.2 TEMA 1 ORIGEN DE LA PROSPECTIVA.....	6
2.3 TEMA 2 TENDENCIAS EN LA PROSPECTIVA.....	10
2.3.1 EJERICICIO DE APRENDIZAJE.....	12
2.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	13
2.3.3 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	13
3 UNIDAD 2 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	14
3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	14
3.2 TEMA 1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y MATRIZ DOFA.....	15
3.3 TEMA 2 MÉTODOS USADOS EN LA PROSPECTIVA .....	22
3.3.1 EJERICICIO DE APRENDIZAJE.....	26
3.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	26
3.3.3 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	27
4 PISTAS DE APRENDIZAJE.....	28
5 GLOSARIO .....	29
6 BIBLIOGRAFÍA .....	30

## 1 MAPA DE LA ASIGNATURA

# **PROSPECTIVA ENTORNO**



### **PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO**

El propósito de este módulo es dar las bases que conforman la prospectiva y al mismo tiempo brindar las herramientas en que se sustenta esta ciencia para la toma de decisiones.



### **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar los conceptos teóricos que conforman la prospectiva para aplicarlos a la creación de estrategias empresariales utilizando los diferentes métodos existentes.

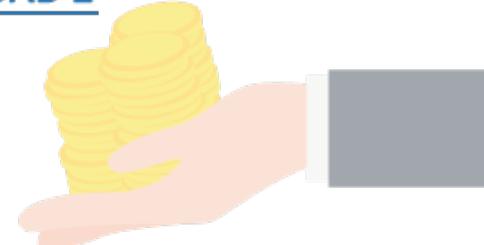


### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- \* Comprender los conceptos teóricos que conforman la Prospectiva.
- \* Identificar los diferentes métodos que conforman la Prospectiva.



#### **UNIDAD 1**



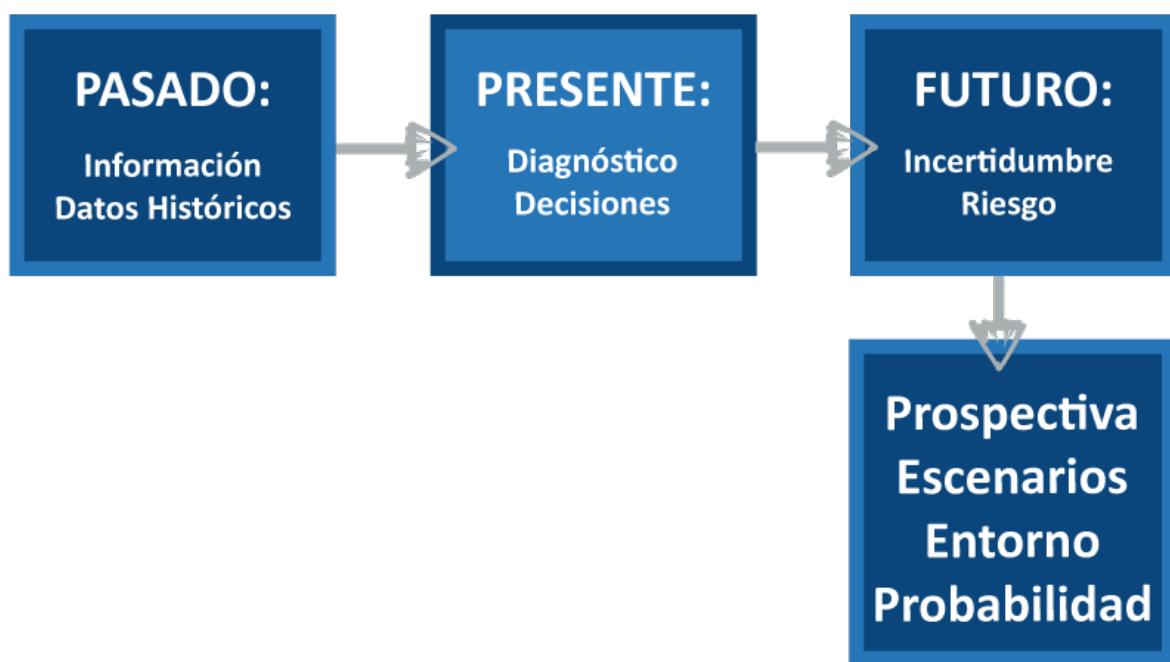
#### **UNIDAD 2**

## 2 UNIDAD 1 FUNDAMENTOS DE LA PROSPECTIVA



La Prospectiva: [Enlace](#)

### 2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



### Definición del Mapa Conceptual:

**Prospectiva:** Es una ciencia que estudia los escenarios probables que se pueden dar en el futuro.

**Escenarios:** Son diferentes alternativas que se pueden dar para una situación teniendo en cuenta la información presente y la probabilidad de hechos futuros.

**Probabilidad:** Es un término estadístico que se refiere a la posibilidad numérica de que un hecho sé de

**Riesgo:** Se refiere a la probabilidad de que un hecho no se de como está esperado.

**Entorno:** Para este contexto se refiere a un entorno empresarial, en el cual se incluye todos los elementos externos que puedan afectar el desempeño de la empresa como factores económicos, políticos, legales, del medio ambiente, socio-culturales y tecnológicos.

### OBJETIVO GENERAL

Comprender los conceptos teóricos que conforman la Prospectiva.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el origen de la prospectiva.
- Analizar las tendencias en la prospectiva.

## 2.2 TEMA 1 ORIGEN DE LA PROSPECTIVA

A mediados de la década de los cincuenta se empiezan a dar los primeros fundamentos de la prospectiva, pero es en la década de los setentas, cuando la prospectiva gana mayores adeptos como una herramienta de gran importancia para involucrar los cambios que se daban en el mercado. Es en esa época que Japón toma la iniciativa en el desarrollo de esta ciencia y posteriormente varios países de Europa y Estados Unidos terminan de perfeccionarla.

Es importante entender que la prospectiva se basa en prever que va pasar en el futuro y el no prever esos cambios puede traer consecuencias negativas.

Ejemplos como los que van a ver demuestran fallas que se dieron por no prever lo que venía en el futuro:

En un comienzo el vender la idea de tener un computador se veía más como una solución temporal que no tendría ninguna demanda permanente. Esta frase se dio en una reunión en la oficina central de IBM:

«Hay un mercado mundial para alrededor de 5 computadoras». Thomas Watson, presidente de IBM 1943.

Como se puede ver el no prever lo que el mercado iba a necesitar, dio en ese momento una respuesta que, de haber sido seguida por toda la gerencia de IBM, los avances tecnológicos en esa área no tendrían el desarrollo que se ha logrado hasta el momento.

Así mismo a nivel musical han existido malas decisiones que en su momento pudieron haber truncado la carrera de diversos artistas como en esta audición de los Beatles y la respuesta dada por el presidente de una disquera:

«No nos gusta su sonido y la guitarra eléctrica está de salida». Presidente de Decca Records rechazando a los Beatles, 1962.

Pero en sí ¿Qué es la prospectiva?

**Se puede definir como la gestión de la incertidumbre de los escenarios futuros que posiblemente vivamos.**

<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>.

NOTA: Es muy importante entender que la prospectiva no trata de predecir el futuro intenta construirlo.

Ahora ¿Por qué se debe hacer prospectiva?

**Hay diferentes elementos que promueven la importancia de la prospectiva como los son el continuo cambio, el aumento de la incertidumbre y el entender que el futuro se construye en el presente.**

- Un buen ejemplo en el cual la prospectiva hubiese sido de gran utilidad por la carencia de visión de sus dirigentes es el caso que se dio con XEROX.

Brevemente estos fueron los hechos:



- Fue el creador de las fotocopiadoras.
- En un comienzo solo alquilaba las máquinas que tenían muchas fallas.

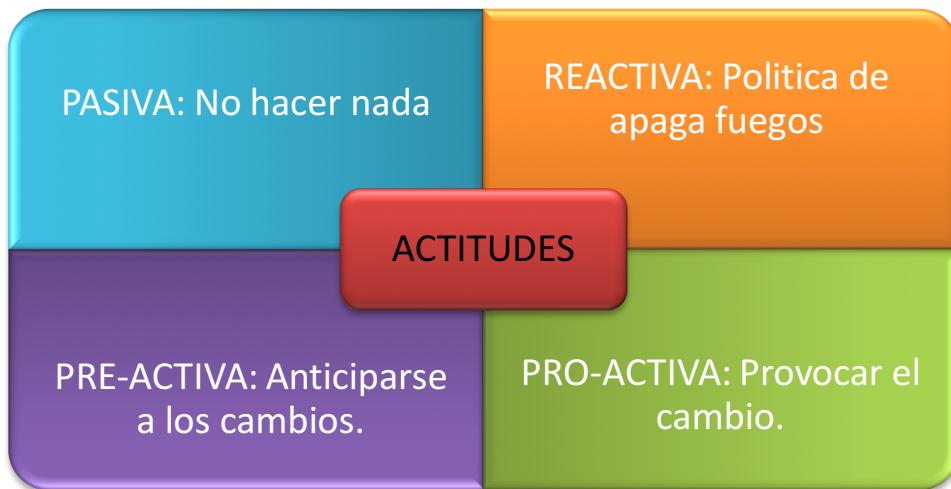
- Después decidió seguir vendiendo las máquinas y montar su propio servicio de arreglo incrementando sus ingresos.
- Las ventas se incrementaron aún más.

La competencia hizo productos mejores, cambio de estrategia.

Dentro de este ejemplo:

- ¿Cuáles cree que fueron los errores que cometió Xerox?
- ¿En qué se basaba Xerox para tomar dichas decisiones?

Es fundamental entender que hay diferentes actitudes frente a los cambios que se van dando en el entorno, como se puede observar en este cuadro:



**Fuente:** Elaboración Propia.

Si recordamos el caso de XEROX se puede afirmar que en la actitud de XEROX hubo una actitud Pasiva durante mucho tiempo y finalmente su actitud fue Reactiva ya que tuvo que esperar a que la competencia cambiara el mercado para reaccionar.

- Miremos este caso y escoja cual fue la actitud que tuvo la empresa Kodak:
- Luego de 130 años de historia, en enero del 2012 se declaró en bancarrota.
- Slogan: «Usted oprima el botón nosotros hacemos el resto».
- Kodak es propietaria de algunas de las primeras patentes de cámaras digitales.
- El estancamiento fue en su capacidad innovadora y el cambio en las tendencias del consumidor.

¿Qué cree usted que motivo a la Gerencia de Kodak a no utilizar las patentes que ellos mismo habían creado para cámaras digitales?

En este caso usted cree que:

**¿FUE MUY LENTA LA TOMA DE DECISIONES O FUE QUE EL MERCADO SE MOVIÓ MUY RÁPIDO?**

- Hay otros casos en los que la actitud que la empresa proyectaba era proactiva como este ejemplo de la General Electric.
- General Electric aplicó el modelo de Hipercompetencia en sus unidades de negocios en el proyecto destruya su negocio. (DYB)
- GE reconoció que si ellos no comprendían y reconocían sus propias debilidades no podían permanecer competitivos.
- Los empleados tuvieron la tarea de determinar formas de destruir su negocio. Una vez ellos habían identificado esas áreas de debilidad aplicaban la estrategia de crecer su negocio GYB para encontrar nuevas formas para llegarle a nuevos clientes y tener un mejor servicio a los actuales.

#### PISTAS DE APRENDIZAJE



**Tener en cuenta:** La prospectiva busca anticiparse a los hechos futuros.

**Tenga presente:** Hay cuatro actitudes frente a los cambios en el entorno.

**Traer a la memoria:** Que las actitudes pasivas y reactivas son consideradas actitudes negativas.

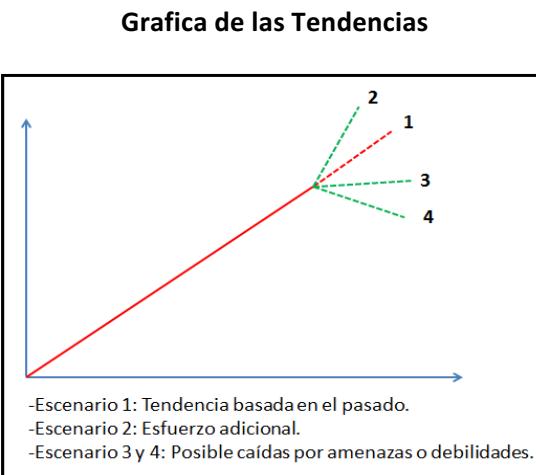
**Tener en cuenta:** Que las actitudes preactivas y proactivas son las actitudes deseadas frente al cambio.

**Tenga presente:** Que el futuro no está escrito se debe de construir.

**Traer a la memoria:** La prospectiva es la ciencia que nos permite crear escenarios futuros.

## 2.3 TEMA 2 TENDENCIAS EN LA PROSPECTIVA

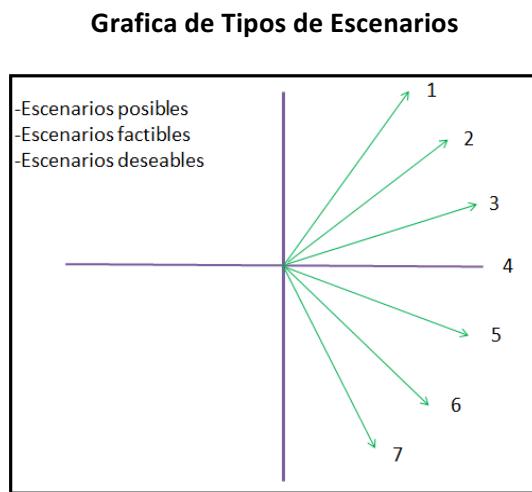
El manejar información histórica permite proyectar tendencias para definir escenarios futuros. No se puede olvidar que a pesar de existir tendencias pueden ocurrir diferentes hechos que puedan modificar esas tendencias como se puede ver en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración Propia.

Ahora que elementos podrían afectar el cambio de la una tendencia. Por ejemplo, el incremento en la demanda de un producto como consecuencia de un avance tecnológico traería un aumento inesperado en las ventas. Pero así mismo la demanda podría caer porque el avance tecnológico lo hiciera la competencia lo que provocaría una caída en mi demanda.

Como se puede ver en la gráfica anterior la tendencia se puede proyectar usando la información histórica (1) y también se pueden crear escenarios positivos (2) o negativos (3 y 4).



Fuente: Elaboración del autor

Dentro de este orden de ideas es que surge la clasificación de los escenarios que nos podemos guiar con la gráfica anterior:

CLASIFICACIÓN DE ESCENARIOS		
ESCENARIOS	NUMERALES	NOMINACIÓN
Escenarios Posibles	1,2,3,4,5,6 y 7	Todos aquellos que puedan ser imaginados sobre el futuro y la empresa.
Escenarios Factibles o Realizables.	2,3,4 y 5	Los escenarios factibles son los que se pueden dar teniendo en cuenta las restricciones presentes.
Escenarios Deseables	1,2 y 3.	Es un escenario positivo que está dentro de los posibles, pero no necesariamente es realizable.

Ahora, estos escenarios estarán determinados por **las tendencias** en diferentes aspectos que pueden influir en el **comportamiento de las personas**. Estas tendencias se pueden agrupar de esta manera:



### PISTAS DE APRENDIZAJE



**Tener en cuenta:** Hay tres tipos de escenarios: posibles, factibles y deseables.

**Tenga presente:** Que los escenarios factibles y deseables están dentro de los escenarios posibles.

**Traer a la memoria:** Que los escenarios deseables son los escenarios positivos que se espera tener.

**Tener en cuenta:** Los escenarios factibles son los que se pueden llegar a dar teniendo en cuenta las restricciones actuales.

**Tenga presente:** Que las tendencias pueden afectar el futuro.

**Traer a la memoria:** Que se deben tener en cuenta tendencias en los aspectos socio-demográficos, económicos, tecnológicos y medio ambientales, entre otros.

### 2.3.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

<b>Nombre del taller de aprendizaje:</b> Aplicación de las actitudes hacia el cambio.	<b>Datos del autor del taller:</b> Jorge Andrés Villabona Reyes
Escriba o plantee el caso, problema o pregunta:	
Por favor consulte el caso de la empresa Apple y resuman como ha sido el comportamiento de esta empresa hacia los cambios en el mercado.	
<p><a href="http://www.slideshare.net/petragucci/estudio-de-caso-apple">http://www.slideshare.net/petragucci/estudio-de-caso-apple</a></p>	
<b>Solución del taller:</b>	
Apple demostró ser una empresa con una mentalidad <u>preactiva</u> que logró crear productos novedosos como el Mac, pero luego entró en una fase pasiva en la cual la competencia le sacó ventaja. Ese periodo de <u>pasividad</u> está relacionado con la salida de Steve Jobs como Presidente de la compañía. En el periodo más difícil de la	

empresa Steve Jobs vuelve nuevamente y comienza a verse una actitud totalmente proactiva creando productos que no existían en el mercado como el ipod y el iphone. En este momento competidores fuertes como Samsung han logrado quitarle una buena parte del mercado de la tecnología, pero hay que esperar que nuevos productos pueden salir.

### 2.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<b>Nombre del taller:</b> Diferenciación de escenarios.	<b>Modalidad de trabajo:</b> En grupo
<b>Actividad previa:</b>  Entender el concepto de los escenarios.	
<b>Describa la actividad:</b>  Tome dos empresas de diferentes sectores y usando ejemplos muestre como se pueden crear escenarios posibles, factibles y deseables.	

### 2.3.3 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<b>Nombre del taller:</b> Aplicación del concepto de las tendencias	<b>Modalidad de trabajo:</b> En grupo.
<b>Actividad previa:</b>  Haber comprendido los conceptos de las tendencias y sus cambios	
<b>Describa la actividad:</b>  Tome una empresa real de nuestro medio y explique cuales tendencias podrían afectar su desempeño y como se debería de proteger para no verse afectada.	

### 3 UNIDAD 2 PROSPECTIVA ESTRATÉGICA



Prospectiva Estratégica: [Enlace](#)

#### 3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



**Definición del Mapa Conceptual:**

**Misión:** Lo que la empresa hace.

**Visión:** A dónde quiere llegar la empresa.

**Fortalezas:** Son elementos positivos que posee la empresa que lo diferencia frente a la competencia.

**Debilidades:** Son elementos negativos que posee la empresa y que no le permiten tener un crecimiento óptimo.

**Amenazas:** Son elementos negativos que existen en el entorno y de no preverlos pueden afectar los resultados de la empresa.

**Oportunidades:** Son elementos positivos del entorno que de ser aprovechados pueden dar resultados positivos en la empresa.

#### OBJETIVO GENERAL

Describir los elementos que conforman la prospectiva estratégica.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- -Analizar los elementos que conforman una matriz DOFA.
- -Aprender a realizar estrategias utilizando la matriz DOFA.

## 3.2 TEMA 1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y MATRIZ DOFA

En un comienzo el término de estrategia tuvo una alta relación con el ámbito militar, encontrándose indicios de su uso miles de años atrás. A mediados del siglo XX el término fue involucrado a nivel empresarial como una herramienta en la toma de decisiones.

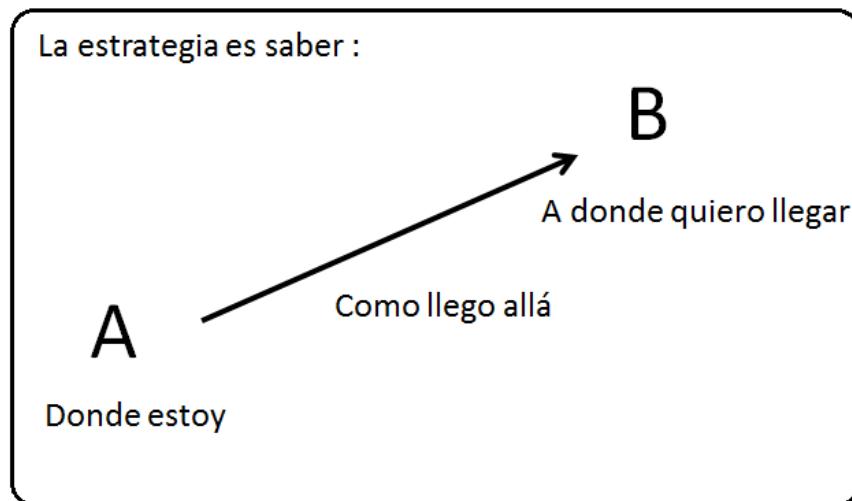
Es así como aparecen diferentes autores que la definen, **Alfred Chandler** dice que es:

“**«La determinación de las metas a largo plazo y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la localización de los recursos, necesarios para lograr esas metas.»**

**Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise.**

Posteriormente aparecen autores de gran renombre en nuestros días como **Michael Porter** que define estrategias específicas como son: el liderazgo en costos y la diferenciación. <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>

En síntesis, una estrategia es definir un plan el cual me llevara de una situación actual a una situación futura, como se puede ver en la siguiente gráfica.



Fuente: Elaboración del autor

Ahora el principio fundamental de una estrategia es que **cree valor**. Esa es la pregunta que muchas veces los gerentes no alcanzan a responder: **¿Qué significa crear valor?** Luego de diferentes análisis se llegó a la conclusión que:

- Las estrategias que generan valor, son las relacionadas con el aumento de los flujos de caja futuros.
- Si no se está incrementando el flujo de caja, realmente no se está creando valor y por el contrario se puede estar destruyendo valor.

Estas Preguntas son Esenciales, al momento de **crear una estrategia exitosa**:

- ¿En qué negocios yo debería de estar?
- ¿Como podría yo crear valor a esos negocios?
- ¿Cómo este valor sería superior al creado por otras compañías del sector?
- ¿Qué clase de sistemas, estructuras y procesos yo necesito para lograr el objetivo de valor (localización de recursos)?

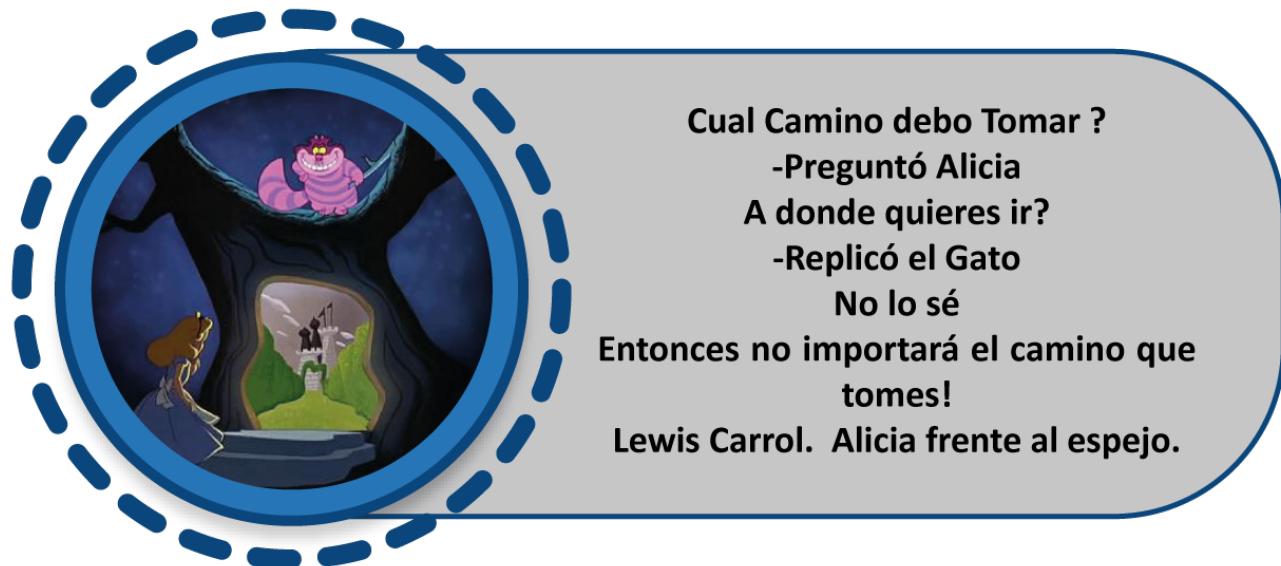
¿Hay eventos específicos que inducen que una empresa cambie sus estrategias?

**Análisis Interno y Externo:**

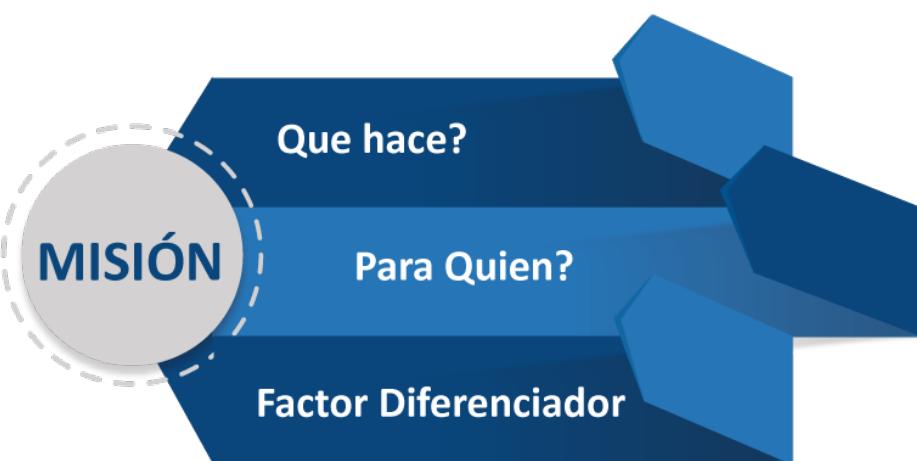
- **Análisis Interno:**

- Lo primero que se debe de determinar al momento de crear una empresa es **que hace la empresa**,
- Lo segundo a determinar es hacia **donde se quiere llegar**.

Estos dos elementos se incluyen dentro de la **Misión** y la **Visión** de una empresa. Como se puede ver muchas veces el problema es que no se sabe a dónde se quiere llegar por lo cual da lo mismo hacer cualquier cosa. Recordemos Alicia y el Gato:



- **Misión:** En síntesis, la misión nos va a decir que **hace la empresa**. La declaración de la misión debe incluir tres aspectos que son:
  - El que hace la empresa,
  - Para quien lo hace, y
  - El factor diferenciador que proporciona.



- **Visión:** A dónde quiere llegar.
- La Visión **es una imagen del futuro** deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones.
- La visión se convertirá en **la bitácora** y será **el camino a seguir**.

En lo posible la Visión debe de cumplir con estas condiciones:



Acá podemos ver un ejemplo de una misión y visión de una empresa reconocida mundialmente:



- **Misión:** "Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil".
- **Visión:** "Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo".

Ahora ¿qué hace una compañía cuando ya cumplió su visión? Pasa a elaborar una nueva visión que abarque nuevas metas.

En la actualidad la mayoría de empresas tienen publicada su Misión, Visión y objetivos estratégicos en sus páginas WEB para divulgar toda su planeación estratégica a los diferentes actores interesados.

- **Matriz DOFA:** Es una de las herramientas de mayor aceptación a nivel de la Gerencia. La Matriz DOFA se fundamenta en hacer un análisis interno y externo de la compañía y posteriormente generar estrategias al hacer combinaciones de esos elementos. Dentro del ambiente interno se deben de identificar las fortalezas y las debilidades y en el ambiente externo las oportunidades y las amenazas. A continuación, hay una definición de estos elementos:



	ELEMENTO POSITIVO	ELEMENTO NEGATIVO
AMBIENTE INTERNO	Fortaleza	Debilidad
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidad	Amenaza

### MATRIZ DOFA

ELEMENTOS	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
Fortalezas	Son <u>elementos positivos</u> que posee la empresa y la diferencia de sus competidores.	La calidad del producto, la cobertura geográfica, la liquidez de la empresa, un portafolio diversificado, entre otros.
Debilidades	Son <u>elementos negativos</u> que la empresa posee que se convierten en una barrera para su crecimiento.	Falta capacitación del personal, limitantes en recursos económicos y dependencia de su proveedor, entre otros.
Oportunidades	Son <u>elementos positivos</u> que tiene el entorno de una empresa y si son aprovechados pueden dar grandes beneficios a las organizaciones.	Las alianzas estratégicas, el crecimiento de la economía y los tratados de libre comercio, entre otros.
Amenazas	Son <u>elementos negativos</u> del entorno que si no se prevén pueden perjudicar el funcionamiento de la empresa.	Los factores de violencia como ataques guerrilleros, el contrabando, los cambios en las tendencias de consumidor y la caída en la demanda, entre otras.

## TIPOS DE ESTRATEGIAS:

Existen cuatro tipos de combinaciones posibles para crear las estrategias y son las siguientes:

ESTRATEGIAS	DEFINICIÓN
Estrategias <b>FO</b>	Consisten en usar las <b>fortalezas internas</b> de la empresa para aprovechar las <b>oportunidades que dan el entorno</b> .
Estrategias <b>DO</b>	Consisten en utilizar las <b>oportunidades del entorno</b> para fortalecer las áreas en las cuales se <b>presentan debilidades</b> .
Estrategias <b>FA</b>	Consisten en aprovechar <b>las fortalezas</b> para contrarrestar <b>las amenazas</b> que la empresa pueda tener.
Estrategias <b>DA</b>	Consisten en fortalecer <b>las debilidades</b> de la compañía para no verse afectadas por <b>las amenazas</b> del entorno. Dentro de este grupo también se pueden realizar <b>estrategias denominadas de huida</b> como el cierre de ciertas líneas de negocio anticipándose a <b>amenazas</b> de fuerte competencia.

Este cuadro nos muestra un ejemplo de la **Matriz DOFA** y su aplicación en **las estrategias**:

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F <sub>1</sub> Posicionamiento de la marca F <sub>2</sub> Maquinaria F <sub>3</sub> Precios diferenciadores	D <sub>1</sub> Servicio Posventa D <sub>2</sub> Cobertura Geográfica D <sub>3</sub> Recursos Limitados
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
O <sub>1</sub> Crecimiento de la demanda O <sub>2</sub> Tratados de Libre Comercio O <sub>3</sub> Nuevas tecnologías	Utilizar la marca <b>posicionada (F<sub>1</sub>)</b> para incursionar en los nuevos mercados que se abren por los TLC (O <sub>2</sub> ).	Utilizar las nuevas tecnologías (O <sub>3</sub> ) para llegar a nuevos mercados que por costos no se han podido acceder (D <sub>2</sub> ).

### AMENAZAS

- A<sub>1</sub> Contrabando
- A<sub>2</sub> Cambio en la Legislación
- A<sub>3</sub> Cambio en las tendencias del consumidor

### ESTRATEGIA FA

Hacer campañas agresivas en publicidad donde se realce los precios competitivos (F<sub>3</sub>) y la calidad del producto para atacar el contrabando (A<sub>1</sub>).

### ESTRATEGIA DA

Crear un nuevo grupo de servicio posventa (D<sub>1</sub>) que encueste a los actuales clientes en sus nuevas necesidades (A<sub>3</sub>) y anticiparse de esa manera al mercado.

### PISTAS DE APRENDIZAJE



**Tener en cuenta:** La Misión debe de incluir tres aspectos muy bien definidos. Que hace la empresa, para quien lo hace y el factor diferenciados.

**Tenga presente:** Que la Visión es a dónde quiere llegar la empresa.

**Traer a la memoria:** Que las fortalezas y las debilidades son relacionadas con elementos internos y las amenazas y las oportunidades son relacionadas con el ambiente externo de la compañía.

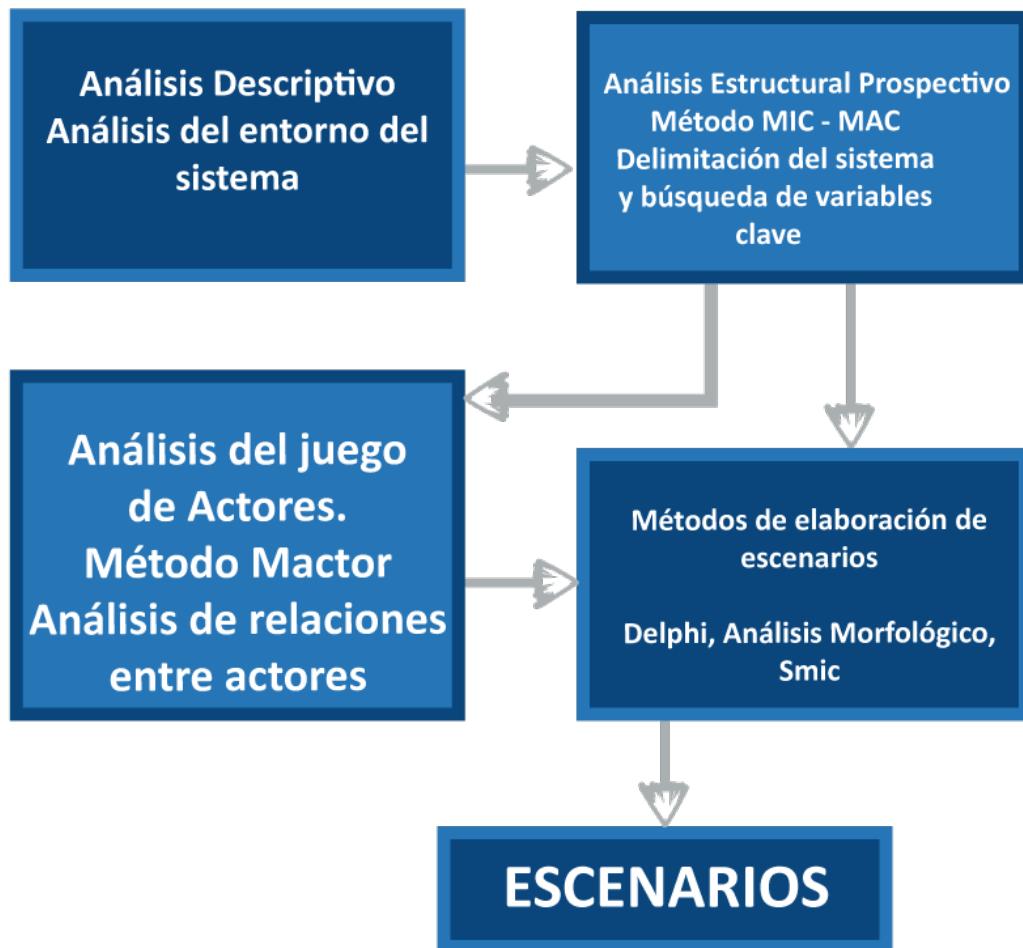
**Tener en cuenta:** Que la Matriz DOFA permite crear estrategias empresariales teniendo en cuenta el ambiente interno y externo de la empresa.

**Tenga presente:** Solo existen cuatro combinaciones de estrategias posibles en una Matriz DOFA.

**Traer a la memoria:** Que las fortalezas y las oportunidades son elementos positivos y las debilidades y las amenazas son elementos negativos.

**Tener en cuenta:** Las estrategias DA reciben el nombre de huida porque en muchos casos es preferible salir de ese negocio o unidad de negocio.

### 3.3 TEMA 2 MÉTODOS USADOS EN LA PROSPECTIVA



Fuente: [http://www.prospectiva.eu/zaharra/08\\_JuegoActores\\_ESTE.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/08_JuegoActores_ESTE.pdf)

Como se puede observar en el cuadro anterior la prospectiva utiliza una serie de métodos que permiten crear diferentes escenarios. Hay unos métodos como el MIC-MAC que son usados para realizar el primer análisis, otros como el Método MACTOR o juego de los actores que interrelacionan los diferentes agentes afectados por una decisión y finalmente están los métodos específicos para crear escenarios como el Método Delphi, el Análisis Morfológico y Smic, entre otros.

- **Método Mic Mac:** El método Mic-Mac consiste en agrupar a los actores (personas que se ven afectadas por la decisión) y varios expertos en el tema para analizar los escenarios futuros.

Los pasos para su desarrollo son los siguientes:

MÉTODO MIC MAC		
PASOS	ACTIVIDAD	DEFINICIÓN
Paso 1	Enumarar las variables.	En este paso se incluyen todas las variables tanto internas como externas que tengan alguna relevancia en la toma de decisiones.
Paso 2	Relación entre las variables.	En este segundo paso se detalla la interrelación que pueda haber entre las variables utilizando una matriz estructural. En esa matriz queda plasmada la relación directa que pueda haber entre esas variables luego de un análisis hecho por expertos. En los casos que se haya encontrado una relación directa, se debe de dar una calificación cuantitativa.
Paso 3	Identificación de variables claves.	Se utiliza la relación directa y el impacto cruzado de las variables para identificar las variables claves con la aplicación de la Matriz Mic-Mac.

Para una mayor profundidad en el tema consultar:

[http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

- **Juego de los Actores:** Este es un método que se enfoca en interrelacionar los comportamientos de los actores. Un actor es una persona o entidad que pueda influenciar los escenarios futuros.
- **PRIMER PASO: Seleccionar los actores.** Los actores van a estar dentro de uno de los grupos que se ven en el siguiente cuadro:



Ejemplos de cada una de estas clasificaciones son:

- Poder: Son las entidades del Estado. Que deben buscar un bien común. Presidencia, Congreso, Ministerios, DIAN, ENTRE OTROS
- Saber: Compuesto por las Universidades y los centros de investigación que generan conocimiento.
- Producción: Comprende los gremios y todos los organismos de producción de bienes y servicios. ANDI, Federación de Cafeteros, y empresas, entre otras.
- Comunidad: En esta se halla el usuario, en cual obran las tres anteriores.
- **SEGUNDO PASO:** Seleccionar los objetivos estratégicos que van a trabajar los actores.
- **TERCER PASO:** Evaluar las influencias que puedan tener entre los actores usando la Matriz de Actores \* Actores.
- **CUARTO PASO:** Conocer la posición de los actores frente a los objetivos: Posición favorable, neutral o desfavorable.
- **QUINTO PASO:** Encontrar las alianzas o conflictos entre los actores:

## CONDUCTAS Y ACTITUDES DE LOS ACTORES



- **SEXTO PASO:** Determinar los posibles escenarios futuros.

Para una mayor profundidad en el tema consultar: <http://es.laprospектив.fr/Metodos-de-prospective/Los-programas/68-MACTOR.html>

- **Método Delphi:** El método Delphi se basa en **realizar una serie de cuestionarios a expertos** en los cuales se le pregunta sobre **la injerencia de una serie de variables** en la creación de **escenarios hipotéticos**. Una vez los cuestionarios son tabulados se les devuelve a las personas que participaron para que revisen los resultados generales y modifiquen sus respuestas iniciales si lo consideran necesario. Se puede hacer una tercera ronda de revisión de resultados, pero normalmente con dos rondas de cuestionarios se puede llegar a las conclusiones buscadas.

Este método tiene una amplia aceptación, pero **tiene como crítica su alto costo**, no sólo **económico**, sino también **en tiempo**.

Para una mayor profundidad en el tema consultar: [http://www.prospectiva.eu/zaharra/03\\_Delphi\\_ESTE.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/03_Delphi_ESTE.pdf)

- **Otros métodos:** Los métodos mencionados anteriormente son los de mayor aceptación en el medio, pero existen otros que se pueden consultar en estos links:

<http://es.laprospectiva.fr/Metodos-de-prospectiva.html>

<http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

### PISTAS DE APRENDIZAJE



**Tener en cuenta:** En la prospectiva existen métodos para el análisis del entorno, las relaciones de los actores y la creación de escenarios.

**Tenga presente:** El método MIC-MAC permite realizar un análisis previo a utilizar los diferentes métodos para generar escenarios futuros.

**Traer a la memoria:** Que el Método MACTOR permite interrelacionar a los diferentes actores para crear escenarios.

**Tener en cuenta:** El Método Delphi se basa en realizar una serie de cuestionarios a expertos en el tema.

**Tenga presente:** Los diferentes métodos existentes para realizar prospectiva.

**Traer a la memoria:** Que un actor es una persona o un conjunto de personas que se ve afectado por cierta decisión.

### 3.3.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

<b>Nombre del taller de aprendizaje:</b> Aplicación Prospectiva Estratégica	<b>Datos del autor del taller:</b> Jorge Andrés Villabona Reyes
<p>Escriba o plantee el caso, problema o pregunta:</p> <p>Consulte la Misión y Visión de esta empresa y verifique que cumpla con los elementos descritos en la guía.</p> <p><a href="http://flaenlinea.com/fabrica-de-licores-de-antioquia/">http://flaenlinea.com/fabrica-de-licores-de-antioquia/</a></p>	

<b>Solución del taller:</b>
Misión FLA: Dentro de la Misión de la compañía esta expresado claramente que hace la compañía, a quien está dirigida y cuál es su factor diferenciador.
Visión FLA: La visión tiene un límite de tiempo que permite hacerle seguimiento en un futuro, adicional a eso es una visión creíble y alcanzable.

### 3.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<b>Nombre del taller:</b> Aplicación de Matriz DOFA	<b>Modalidad de trabajo:</b> En grupo
<p><b>Actividad previa:</b></p> <p>Haber comprendido los conceptos de prospectiva estratégica.</p>	
<p><b>Describa la actividad:</b></p> <p>Cree una misión y una visión para una empresa nueva teniendo en cuenta los conceptos desarrollados en esta guía. Así mismo cree una matriz DOFA en la cual se incluyan tres fortalezas, tres debilidades, tres amenazas y tres oportunidades. Posteriormente realice una combinación de las estrategias que se permiten con esta matriz.</p>	

### 3.3.3 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<b>Nombre del taller:</b> Aplicación métodos Prospectiva	<b>Modalidad de trabajo:</b> Grupos 4 estudiantes
<b>Actividad previa:</b>  Lectura del método del Juego de los Actores	
<b>Describa la actividad:</b>  Aplicar el juego de los actores a una situación hipotética en la cual se involucren actores de diferentes ramas como la comunidad, el gobierno, la producción, etc..	

## 4 PISTAS DE APRENDIZAJE

**Tener en cuenta:** Hay tres tipos de escenarios: posibles, factibles y deseables.

**Tenga presente:** Que los escenarios factibles y deseables están dentro de los escenarios posibles.

**Traer a la memoria:** Que los escenarios deseables son los escenarios positivos que se espera tener.

**Tener en cuenta:** Los escenarios factibles son los que se pueden llegar a dar teniendo en cuenta las restricciones actuales.

**Tenga presente:** Que las tendencias pueden afectar el futuro.

**Traer a la memoria:** Que se deben tener en cuenta tendencias en los aspectos socio-demográficos, económicos, tecnológicos y medio ambientales, entre otros.

**Tener en cuenta:** En la prospectiva existen métodos para el análisis del entorno, las relaciones de los actores y la creación de escenarios.

**Tenga presente:** El método MIC-MAC permite realizar un análisis previo a utilizar los diferentes métodos para generar escenarios futuros.

**Traer a la memoria:** Que el Método MACTOR permite interrelacionar a los diferentes actores para crear escenarios.

**Tener en cuenta:** El Método Delphi se basa en realizar una serie de cuestionarios a expertos en el tema.

**Tenga presente:** Los diferentes métodos existentes para realizar prospectiva.

**Traer a la memoria:** Que un actor es una persona o un conjunto de personas que se ve afectado por cierta decisión.

## 5 GLOSARIO

**Actor:** Persona o grupo de personas que se ven afectados por una decisión.

**Amenaza:** Elemento negativo que presenta el entorno que de no ser previsto puede perjudicar a la empresa.

**Debilidad:** Elemento negativo que la empresa posee y que se le convierte en una barrera para su crecimiento.

**Fortaleza:** Elementos positivos que la empresa posee y le permite diferenciarse frente a la competencia.

**Juego de Actores:** Método usado en la prospectiva para determinar escenarios futuros usando el comportamiento de los actores involucrados.

**Matriz DOFA:** Herramienta que permite generar estrategias a partir del análisis del ambiente interno y externo de una empresa.

**Misión:** Lo que la empresa hace.

**Método Delphi:** Método usado en la prospectiva para determinar escenarios futuros por medio de encuestas a expertos.

**Método Mic-Mac:** Es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.  
[http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)

**Oportunidad:** Elemento positivo que presenta el entorno y que puede ser aprovechado por la empresa.

**Prospectiva:** “La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”. <http://www.prospecti.es/prospect/concepto.htm>

**Tendencias:** Series temporales de datos cuyo análisis y extrapolación nos permite proyectarlos en el futuro. Este método nos permite conocer el futuro tendencial, o libre de sorpresas, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente.

**Visión:** A dónde quiere llegar la empresa.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

Godet, M. (1993): "De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y Estrategia". Alfaomega, Bogotá. ISBN: 95868220001.

Mojica, F. (1991): "La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro". Legis, Bogotá. ISBN: 958 653 0167.

Rojas, M,D. (2011): "Planeación estratégica :Fundamentos y casos". Ediciones de la U, Bogotá. ISBN: 978-958-762-004-7.

Sallenave, J.P. (1995): "Gerencia y planeación estratégica". Grupo Editorial Norma, Bogotá. ISBN: 9580438439.

### Fuentes digitales o electrónicas

Mera, C.W. (2007). Prospectiva Estratégica: El futuro escenario. Recuperado el 20 de enero de 2014, del sitio WEB de Universidad Nacional Abierta y a

Distancia:[http://dataoteca.unad.edu.co/contenidos/102053/MODULO\\_PROSPECTIVA\\_ESTRATEGICA\\_FINAL.pdf](http://dataoteca.unad.edu.co/contenidos/102053/MODULO_PROSPECTIVA_ESTRATEGICA_FINAL.pdf)

Rodríguez, J. (2001) Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados. Recuperado el 20 de enero de 2014, del sitio WEB de Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España:

<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/342/1JesusRodriguez.pdf>

Análisis del Juego de Actores. Recuperado el 20 de enero de 2014, del sitio web de Prospectiva.eu:  
[http://www.prospectiva.eu/zaharra/08\\_JuegoActores\\_ESTE.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/08_JuegoActores_ESTE.pdf)