

# LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA PROSPECTIVA, SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA DE LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS

## STRATEGIC PLANNING AND PROSPECTIVE, SIMILARITIES AND DIFFERENCES: A LITERATURE REVIEW OF THE LAST 20 YEARS

### **Calapiña Evelyn**

Universidad de las Fuerzas Armadas Espe  
mecalapina@espe.edu.ec  
Sangolquí, Ecuador

### **Chuquilla Jessica**

Universidad de las Fuerzas Armadas Espe, Sangolquí  
jpchuquilla@espe.edu.ec  
Sangolquí, Ecuador

### **Toapanta Jhonatan**

Universidad de las Fuerzas Armadas Espe, Sangolquí  
jptoapanta@espe.edu.ec  
Sangolquí, Ecuador

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito presentar un análisis de la correspondencia existente entre la prospectiva estratégica y la planificación estratégica. Se realiza un acercamiento al tema expuesto mediante el análisis lógico de la literatura sobre la prospectiva y la planificación estratégica, a partir de la selección de artículos de bases de datos como Emerald Insight y J-Store. El alcance del presente estudio se limita a 23 artículos en un período de 20 años. La revisión de los documentos permitió destacar rasgos semejantes y representativos de la planificación estratégica y la prospectiva estratégica, teniendo como resultado que las premisas estudiadas anteriormente, son necesarias para aumentar la probabilidad del éxito empresarial, y aunque tengan funciones similares, tienen métodos de ejecución distintos.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, prospectiva estratégica, gestión, innovación



## ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the correspondence between foresight and strategic planning. An approach to the subject is made through the logical analysis of the literature on strategic prospective and strategic planning, from the selection of database articles such as Emerald Insight and J-Store. The scope of the present study is limited to 23 articles over a period of 20 years.

The review of the documents allowed us to highlight similar and representative features of strategic planning and strategic foresight, resulting in a direct dependence between the issues exposed, since in order to build an optimal scenario, the strategies leading to that future must first be planned wanted.

**Keywords:** Strategic planning, foresight, management, innovation

## 1. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones de la prospectiva y la planificación estratégica buscan minimizar los fracasos empresariales; la prospectiva estratégica trata de facilitar a los directivos tomar las decisiones en el presente mediante la construcción de posibles escenarios futuros, mientras que la planificación estratégica establece los procesos y recursos que permiten alcanzar los propósitos deseados a futuro; aunque estos términos tienen concordancias, no son iguales. Por lo que este trabajo tiene como objetivo resaltar las semejanzas y diferencias que existen entre la planificación estratégica y la prospectiva estratégica desde el punto de vista teórico.

A continuación se describe el modelo de análisis que se va a utilizar con el fin de cumplir con los objetivos del presente trabajo:

Parte I. Se revisa los antecedentes, conceptualizaciones y autores con precedentes para conocer los conceptos claves que direccionan a la investigación, seleccionando los artículos y libros que más se alineen al tema investigado.

Parte II. Se realiza un análisis de características representativas de la planificación estratégica y la prospectiva estratégica a partir de la elaboración de un cuadro comparativo donde se muestran las principales semejanzas y diferencias.

Parte III. Se dan a conocer los hallazgos del análisis; en cual se determina que la planificación estratégica y la prospectiva estratégica funcionan como ejes conductores hacia el mejor futuro de las empresas.

Parte IV. Se propone una discusión sobre las implicaciones y los puntos más controversiales del tema tratado para investigaciones futuras.

Las partes expuestas anteriormente conducen a la investigación a un punto de interés en común entre la prospectiva y la planificación estratégica, donde se han expuesto ideas convergentes y divergentes de los estudios revisados, teniendo como conclusión un propio análisis de opinión acerca de estas dos teorías.

## 2. MARCO TEÓRICO

Por años, la gestión empresarial únicamente se basó en el desarrollo de planes estratégicos que prolongaron la estancia o el posicionamiento de una empresa a largo plazo; sin embargo, la nueva perspectiva empresarial tiende a centrarse en el estudio del futuro, abriendo nuevas investigaciones que van más allá del estudio situacional, concentrándose en un análisis más predictivo, por lo que la prospectiva muestra este camino, y las incertidumbres que tiene preparado el futuro para el desarrollo de las estrategias y el mejoramiento de planes empresariales.

### **Planificación estratégica**

En un mundo donde el futuro es incierto, es necesario construir pautas, procesos y políticas que ayuden a direccionar la empresa por el camino correcto, por lo que la planificación estratégica es la mejor opción para hacer frente a estos cambios.

Rovere (1993), propone una definición de planificación "como un proceso de reflexión orientado y dirigido a la acción" (p.6). Es necesario tomar en cuenta que dentro de la planificación se realizan distintos procesos que llevan a la creación de una estrategia o de ese medio para alcanzar el futuro, para esto la empresa debe direccionarse, tomar un rumbo, siendo eficiente en el uso de los recursos.

Vásquez y Ortegón (2008) definen a la planificación estratégica como "la identificación de planes, procesos, pautas, de acción que permiten a una determinada organización empresarial o social, lograr un objetivo deseado" (p.278).

Mediante la planificación se puede determinar los pasos a seguir por medio de un proceso consecutivo cuya finalidad es alcanzar metas y objetivos de mediano y largo plazo, los cuales dan pautas para definir el camino que se deben tomar en base a estrategias empresariales preconcebidas.

### **Prospectiva estratégica**

Dentro de la Planificación estratégica existen herramientas que ayudan a la construcción de futuros deseados a largo plazo, este es el caso de la Prospectiva estratégica.

Mojica (2010), menciona que "La prospectiva es una disciplina que nació para probar que no es necesario padecer del futuro sabiendo construirlo" (p.02). Otros autores como Jouvenel (1964), menciona que la prospectiva podría ser entendida, como un proceso intelectual a través del cual trata de representar lo que puede suceder, los "futuros posibles" (p.31). La prospectiva para Godet y Durance (2007) es "sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables" (p.23).

De las definiciones conceptuales anteriores, cabe destacar que ambos términos están direccionados a mejorar de una u otra manera las decisiones organizativas empresariales,

puesto que dan conocer la importancia de la planificación y la aplicación de procesos para llegar a la creación de estrategias, ya que a través de estas es posible llegar a los objetivos propuestos.

La comparación entre las situaciones de desafío y los similares de toma de decisiones reales previamente experimentados, sirven como una prueba para determinar el éxito de las decisiones (Correa y Cangnin, p.5). La disciplina de la prospectiva establece que las actividades desarrolladas en el presente deben ser analizadas para tomar decisiones futuras y reaccionar de forma activa a diferentes eventos para lograr los objetivos deseados en el entorno empresarial (Astigarraga, 2016).

Las personas que incursionan en el mundo empresarial lo hacen con el fin de recibir rentabilidad, en otras palabras, lo que buscan es seguridad (económica, social, jurídica, político, ambiental y emocional). El eje fundamental que trata el párrafo anterior y esta investigación es la seguridad, puesto que la planificación estratégica y la prospectiva, buscan reducir el fracaso empresarial, puesto que tienen como finalidad asegurar que se cumplan las metas establecidas por la organización.

### **Direccionamiento de la planificación estratégica y de la prospectiva**

Es necesario visualizar el direccionamiento que tiene la planificación estratégica frente a la prospectiva, para identificar los objetivos que tiene cada uno de los temas de estudio.

Al hablar de direccionamiento los resultados se remiten al rumbo que ha de tomar cada una de los temas a tratar, es decir, hacia donde va dirigida la planificación estratégica y cuál es el rumbo de la prospectiva, se ha de tomar en cuenta que, Camacho (2002) menciona que: el direccionamiento de la planificación estratégica "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección" (p.7). Al tener la planificación estratégica un enfoque gerencial, muestra que la misma aporta con el camino a seguir y además provee de elementos (estrategias), que ayudarán a hacer frente al futuro imprevisto a largo plazo, involucrando tanto a la alta gerencia como a todos los miembros que comprenden la empresa.

Por otro lado, la Prospectiva marca un direccionamiento más apegado al análisis, ejecución y alianzas con el fin de crear una visión de un nuevo horizonte. Goyeneche y Parodi (2017) afirman que la labor de la prospectiva se basa en: "elaborar una imagen estructurada del futuro en horizontes temporales de largo alcance (de diez o más años hacia adelante), que propone y ordena sus grandes objetivos económicos, sociales, políticos, culturales, científico tecnológicos y ambientales" (p.8).

Sin duda el direccionamiento tanto de la Prospectiva como de la Planificación van de la mano, ya que estas dos premisas forman parte de un todo; por un lado, la Planificación muestra el camino y las estrategias para llegar a los objetivos y por otro lado la Prospectiva analiza y ejecuta los imprevistos a largo plazo, es decir se complementan entre sí.

### **Objetivo de la planificación estratégica**

Autores como Ander Egg y Armijo afirman que la perspectiva de la Planificación Estratégica, tiene como objetivo:

Según Ander Egg (1991) “el objetivo de la planificación estratégica se articula con el plano estratégico del “puede ser” y en plano operacional con la “voluntad de hacer”; no existe un esquema rígido de acción sino una preocupación por la direccionalidad” (p. 61).

Armijo (2011) menciona que “la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias), para alcanzar dichos objetivos” (p.15).

Tomando como referencia los objetivos antes propuesto se logra determinar que la finalidad de la planificación estratégica está basada en la creación de estrategias que ayuden al plano operacional y a los cursos de acción, con la implementación de programas que ayuden a direccionar a la empresa en el logro de objetivos y la creación de ventajas competitivas, que le permitan mantenerse posicionada en el mercado y prepararse para los imprevistos que pueden ser ocasionados a largo plazo.

### **Objetivo de la prospectiva estratégica**

Los objetivos de la prospectiva estratégica se basan en la construcción del futuro. Chung (2009) afirma que:

Lo que se busca con la prospectiva estratégica no es pronosticar un futuro y estar resignado a él, o prepararse para afrontar ese futuro; al contrario la esencia de la prospectiva estratégica consiste en construir el futuro deseado lo que se conoce como escenario apuesta (p.30).

Sin embargo, este objetivo antes citado se relaciona con lo mencionado por Mojica (2006) donde afirma que:

La intención de la prospectiva no es contemplar el futuro sino lograr que se realice de la mejor manera, por lo tanto, no interesa medir y observar el fenómeno sino interpretarlo al interior del campo de los hechos posible y dentro de una percepción hermenéutica de la realidad (p.124).

Los dos objetivos antes expuestos marcan un criterio en común tanto Chung como Mojica, están de acuerdo en que la prospectiva no es una herramienta nada más de pronóstico sino una herramienta de construcción, por tanto, se puede determinar que la prospectiva ha de ser utilizada mediante procesos de visualización y ejecución futurista que no se despegue de la realidad para que cada una de las estrategias planteadas sea adecuada a los objetivos previstos.

**Sentido prospectivo en contra de los objetivos de la planificación**

El sentido prospectivo que se menciona se contrapone con los objetivos que propuestos a la planificación estratégica, ya que las actividades que involucra la prospectiva deben ser de carácter exploratorio y de ejecución, no solo una visualización para pronosticar los efectos futuros.

**Modelo de la planificación**

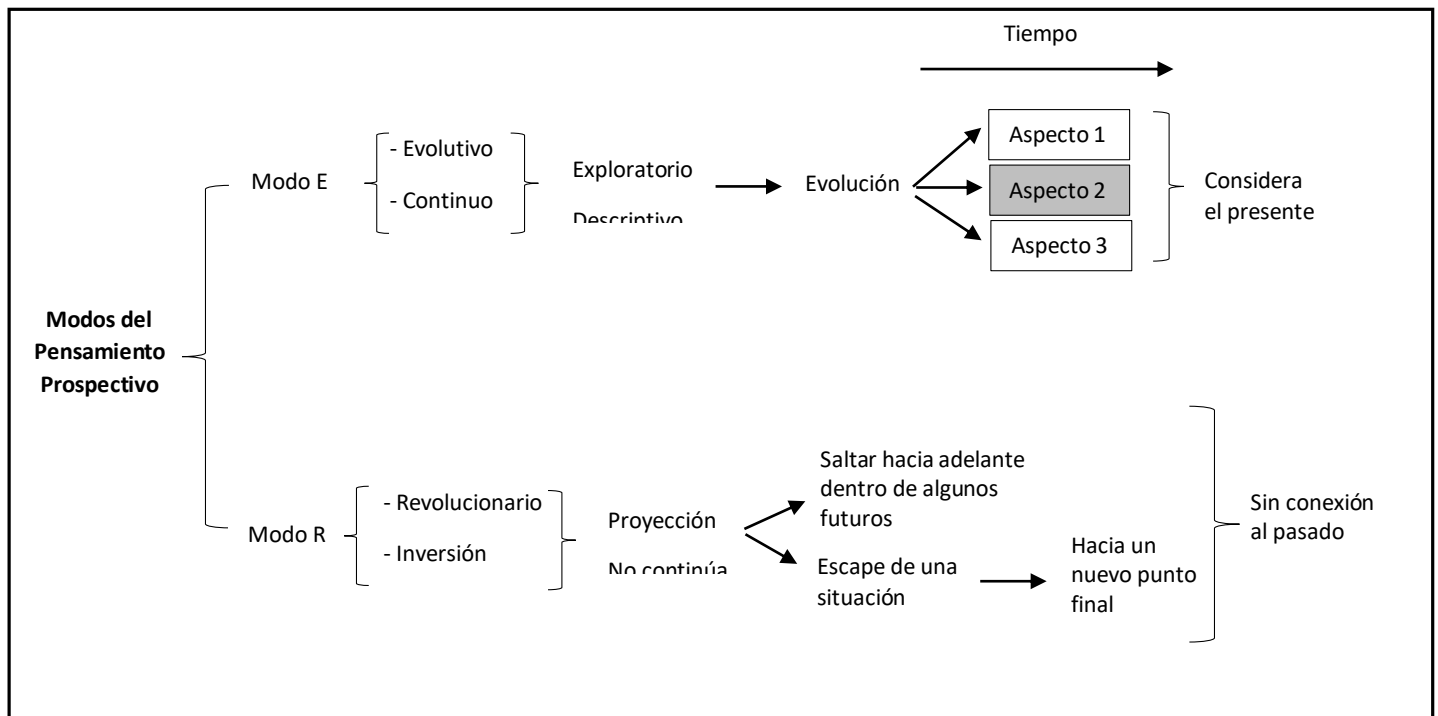
Uno de los elementos de análisis de la Planificación Estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. (García y Cano, 2013)

Esta técnica permite contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su conocimiento pueden aportar ideas valiosas para el futuro empresarial.

**Modos del pensamiento de la prospectiva**

El pensamiento prospectivo es la actividad de pensar para determinar diferentes puntos de vista a mediano o largo plazo y direccionar el futuro empresarial de las organizaciones, se puede destacar dos aspectos de la prospección como mencionado Voros (2006).

1. Modo E: este modo de prospección abarca diferentes términos como: evolutiva, continua y el flujo. Se caracteriza por ser exploratorio ya que se basa en la evolución que se van dando en diferentes aspectos con el paso del tiempo, al mismo tiempo considerando el presente para el camino futuro.
2. Modo R: este modo de prospección abarca términos como: revolucionario y discontinua. Este método implica los saltos que se dan no necesariamente de forma continua o consecutiva por lo general buscan generar un escape de una situación poca satisfactoria hacia un nuevo punto final (p.44).



**Figura 1.** Modos del Pensamiento Prospectivo (adaptación: Calapiña, Chuquilla & Toapanta, 2019)

Al ser la prospectiva un método exploratorio y evolutivo se puede realizar diferentes análisis de la situación empresarial actual para proyectarse diferentes puntos de vista a futuro, de esta manera los modos E y R marcan las características esenciales para direccionar el logro de los objetivos, permitiendo generar alternativas o vías de escape en caso de que la estrategia tomada no sea la adecuada. Las investigaciones a través de modelos de prospectiva facilitan la construcción de la mejor opción para enfrentar la incertidumbre del futuro, se ha dado desde tiempos remotos, personas que tenían en mente anticiparse al futuro, las bases de la prospectiva y la exponen como una herramienta de gestión para la planificación estratégica.

**Planificación estratégica versus la prospectiva estratégica**

La planificación estratégica es considerada como un proceso sistemático que está dirigido al análisis de objetivos organizacionales propuestos para alcanzar metas a largo plazo, por medio de la toma de decisiones identifica las acciones a seguir y a su vez realiza un seguimiento de todos los resultados alcanzados por la organización.

En cambio, la prospectiva está considerada como una reflexión hacia el futuro deseado, esto quiere decir que se basa en la situación presente para direccionar el camino a futuro que debe seguir una organización con la finalidad que suceda un futuro deseado.

Entonces se puede decir que la planificación estratégica engloba las acciones que van a realizar las organizaciones y la prospectiva es la reflexión de estas acciones, cómo van a

afectar a futuro a la organización para poder construir un futuro deseado y prever situaciones para anticiparse ante posibles problemáticas.

### **La interacción de la prospectiva en la planificación estratégica**

Según Roche (1996) "la planificación estratégica tiene relación asimismo con la previsión del futuro" (p. 24).

La planificación estratégica sí interactúa con la prospectiva estratégica, puesto que la función de la primera es permitir el alcance de metas propuestas en base al análisis de los objetivos para la toma de decisiones con un seguimiento de resultados para mejorar la situación actual de una organización; y la prospectiva radica en el estudio del futuro lejano por lo cual refuerza el estudio y análisis de objetivos de la planificación estratégica con la finalidad de anticiparse a situaciones futuras y poder prever posibles problemas y de esta forma alcanzar el futuro deseado de la organización.

## **3. DESARROLLO**

### **Parte I. Autores, conceptualizaciones y antecedentes de la planificación estratégica y la prospectiva estratégica**

#### **La planificación estratégica en las empresas**

Los procesos administrativos y la planificación se aplican desde tiempos muy remotos, es decir siempre han estado presente de manera intrínseca, desarrollándose gracias al raciocinio. La planificación estratégica vista como una disciplina es novedosa, puesto que las estructuras y el orden de esta premisa no estaba definido claramente en el pasado.

La planificación estratégica ha contribuido por mucho tiempo a los gerentes y trabajadores a lograr el crecimiento y mantenimiento empresarial frente a los cambios gracias a que se definen horizontes alcanzables y acciones direccionadas a cumplir los objetivos propuestos. La planificación en la actualidad "se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas" (Chaparro, 2012).

La carencia de sistemas administrativos y planes estratégicos, dan paso a la elaboración del plan estratégico mediante la Matriz de Análisis FODA y está a su vez se complementa con la planeación prospectiva que consiste en:

Plantear acciones futuras, que buscan reducir la incertidumbre ya que a pesar de que el futuro no se conoce, esta visión le brinda la posibilidad de dirigir las acciones hacia situaciones deseables; con la realización de la matriz DOFA se encontraron valiosas estrategias alcanzables para la empresa y estas a su vez generaron que se declarara una misión, visión y valores corporativos. (Chaparro, 2012, p.16).

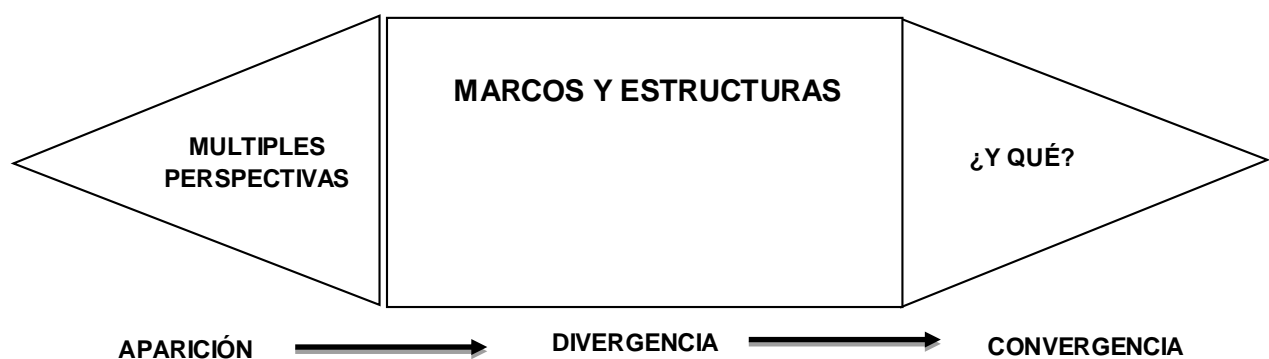


Se colige que la planificación estratégica, es indispensable para tomar acciones en el presente para combatir con estrategias el futuro deseado, cabe mencionar que la planificación estratégica debe ser comunicada a toda la organización, más no solo a los directivos, para que exista una concatenación de información exitosa.

### La prospectiva y su función en las empresas

Es un mundo cambiante y globalizado es necesario rodearse de conocimientos e insumos para enfrentar el futuro latente, por lo que la prospectiva interviene como una herramienta fundamental para estudiar esos posibles cambios y tomar ventaja sobre los mismos.

Las organizaciones pueden tomar acciones para hacer un futuro deseable, de forma rápida pueden adaptarse a entornos desfavorables, y aplicar de manera suficiente las estrategias que tendrán éxito en diferentes sistemas sociales y de mercado si tiene como base, las tres fases posibles de estudio de escenarios futuros, las cuales son la divergencia, la aparición y convergencia. (Ratcliffe, 2006, p.40)



**Figura 2.** Fases de un ejercicio futuro: Aparición, Divergencia y Convergencia (Ratcliffe & Surr, 2003)

De la figura citada anteriormente, se resalta la relación que existe entre los factores de escenarios futuros y las situaciones empresariales actuales, sus diferencias en cuanto a estructuras que entre parte y parte se llegará a un todo organizativo (convergencias) mediante la comunicación entre departamentos empresariales, para hacer frente a los cambios.

“Se prueban y se comprueban los cambios posibles a través del enfoque prospectivo estratégico a través de escenarios del pensamiento, que combina la metodología prospectiva francesa con técnicas de planificación de escenarios angloamericanos” (Ratcliffe, 2006, p.40).

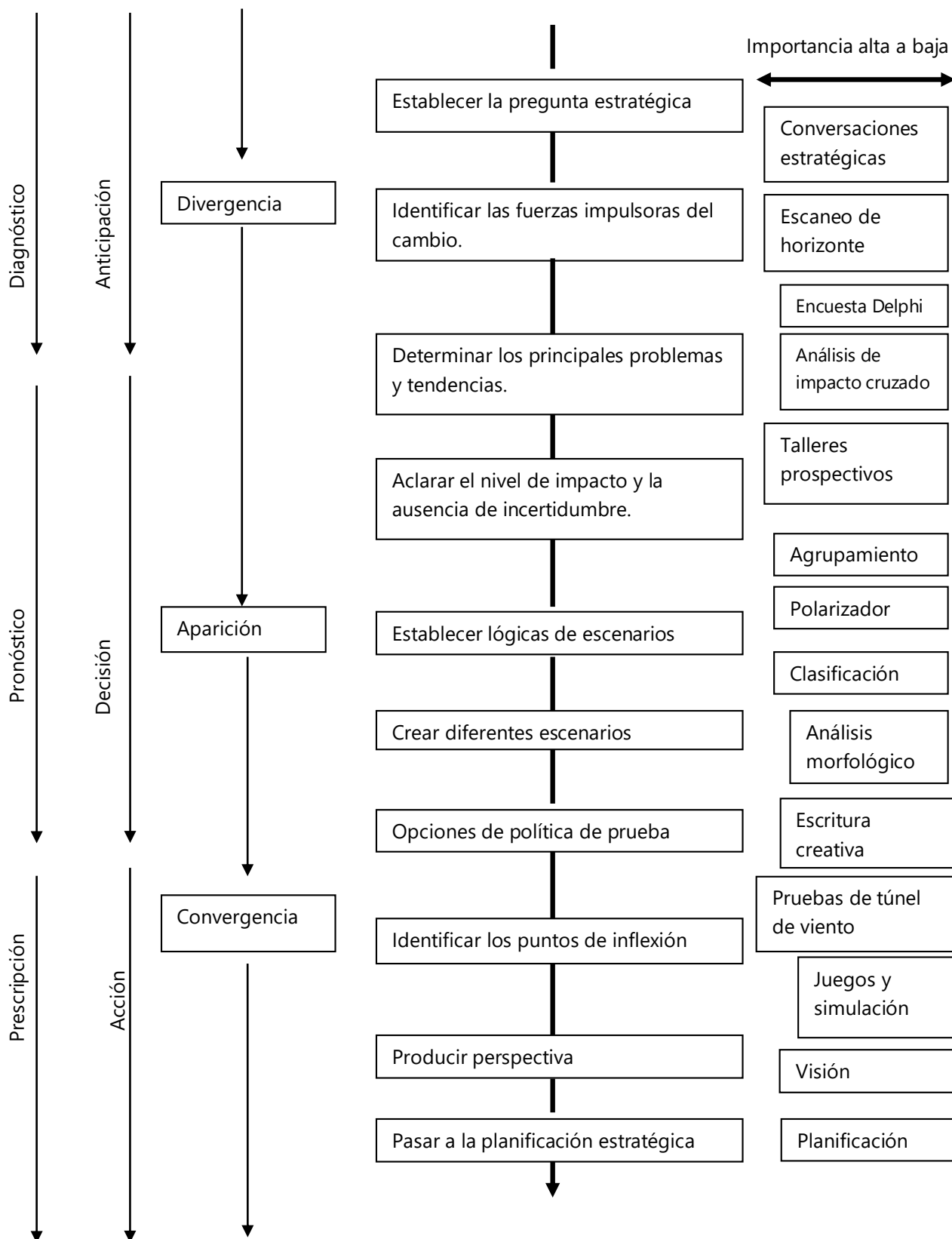


Figura 3. Flujo prospectivo estratégico a través de escenarios del pensamiento (Rartcliffe & Sirr, 2003)

La figura anterior evidencia claramente la importancia de anticiparse a los cambios posibles a través de la imaginación de futuros deseados, estudiando las situaciones actuales de la empresa, para tomar decisiones transformadas en acciones que tendrán resultados en un futuro. Todo este estudio se realiza mediante procesos de simulaciones ante los cambios o problemas identificados a futuro, por lo cual, para conseguir resultados positivos se establece una planificación estratégica que dirija los procesos de manera correcta hacia la visión empresarial.

## **Parte II. Características de la planificación estratégica y la prospectiva estratégica**

### **Proceso de planificación estratégica en empresas**

La planificación estratégica es un proceso en el cual se utilizan métodos los cuales son empleados por las empresas para llegar a un objetivo; el valor del plan estratégico radica en los pasos que se deben seguir, es el cómo se van a desarrollar por lo cual hay que definir el camino en base al plan y a los recursos necesarios para el direccionamiento de la organización. Dincer, Tatoglu, & Glaiser, (2006) mencionan que:

“La perspectiva de la planificación estratégica se basa en una serie de pasos secuenciales en el proceso de desarrollo de estrategias, tales como la formulación de objetivos, análisis ambiental, formulación de estrategias, ejecución y control” (p. 208).

La planificación estratégica es un proceso constante el cual busca generar valor a través de la definición de objetivos, esto implica realizar un diagnóstico en la empresa por medio de la recopilación de datos y a su vez realizar un análisis en el cual se deben tomar en cuenta los factores internos y externos, es decir la planificación estratégica es un autoconocimiento de la organización y en función de estos aspectos se puede formular alternativas para determinar las estrategias que se ejecutara y las que no se ejecutar en base a las condiciones de la empresa, las cuales son empleadas para alcanzar objetivos y metas propuesta a mediano y largo plazo por la organización.

La planificación estratégica ha empleado en diversas empresas herramientas que permiten visualizar la eficiencia de sus procesos como menciona Phillips (1999):

“La planificación estratégica como herramienta de diagnóstico proporciona un marco equilibrado para la identificación de las dimensiones sobresalientes de la eficacia de planificación estratégica” (p. 349).

En los últimos años la planificación estratégica se ha ido modificando constantemente a tal punto que pueda evaluar o medir la eficacia y la eficiencia de las empresas, razón por lo cual se debe desarrollar el plan estratégico para ponerlo en práctica y evidenciar la situación presente, pasada y futura de la empresa con la finalidad que los

administradores de las empresas puedan hacer uso de la información recopilada y generar nuevas alternativas.

Para determinar la eficiencia de las empresas se pueden utilizar los siguientes atributos:

Aplicación de la planificación, el rendimiento futuro, actuaciones pasadas, técnicas de análisis, planificación de la asistencia en la personal (Phillips, 1999).

Los atributos antes mencionados se pueden aplicar a diferentes empresas para medir la eficacia y eficiencia con la que se realizan las actividades dentro de las mismas, se puede considerar como ayuda para diagnosticar o visualizar la situación de la empresa y su progreso; a través de los resultados del plan estratégico se puede evidenciar si los objetivos se cumplieron o, si se logró llegar a las metas propuestas para conseguir la eficacia de la organización.

### Prospectiva estratégica

El objetivo de la prospectiva es visualizar y reflexionar futuros posibles para la empresa a largo plazo y alcanzar objetivos propuestos, como menciona Mera (2014):

“Los estudios del futuro sobre el individuo, la sociedad, la economía, la política, la tecnología y el medio ambiente imponen tres posiciones: la primera es proyectar el futuro a partir de experiencias pasadas; la segunda es un enfoque proactivo, es decir, construir el futuro deseado, mirar el presente desde el futuro; la tercera es combinar las dos posiciones anteriores, que es lo más común” (p.94).

La prospectiva engloba todos los factores demográfico, social, político, ambiental y tecnológico los cuales intervienen en el desarrollo de la empresa, proyectándose al futuro a partir del análisis de la situación presente y de las experiencias pasadas que ha tenido la organización, por medio de estas se propone alcanzar mejores resultados proyectándose una visión a futuro.

**Tabla 1.** Confrontación de premisas

<b>Planificación estratégica</b>	<b>Prospectiva estratégica</b>
Es un proceso sistemático.	Es una reflexión hacia el futuro.
Analiza la situación actual del entorno empresarial.	Estudia y analiza el entorno empresarial.
Ayuda a la formulación de objetivos.	Plantea y organiza grandes objetivos.
Establece cursos de acción o estrategias.	Las estrategias ayudan a alcanzar los objetivos.
Crea ventajas competitivas.	Es una herramienta para pronosticar el futuro.

---

Establece procesos y recursos para alcanzar propósitos.	Ayuda a la construcción de un futuro deseado.
Identifica las oportunidades futuras y amenazas para la empresa.	Herramienta para enfrentar posibles cambios.
Elabora el plan que se va a realizar dentro del ámbito empresarial.	Ayuda a la toma de decisiones.
Abarca la misión y la visión de la empresa	Asegura el alcance de metas establecidas.
Promueve actividades en la organización	Mediante las estrategias elige el futuro más conveniente para la empresa

---

**Elaborado por:** Calapiña, Chuquilla & Toapanta (2019), en base a documentos citados.

### **Parte III. La Prospectiva Estratégica como complemento de la Planificación Estratégica**

Por años la Planificación estratégica ha sido el único sistema de análisis de las empresas, basándose únicamente en la creación de valor a través del estudio de la misión, visión, estrategias, principios, estudio interno y externo de la organización, entre otros. Sin embargo, el desarrollo de los alcances empresariales ha permitido que dichos estudios hoy en día sobrepasen las barreras del tiempo dando a conocer resultados futuristas, es decir prever el futuro y estar preparadas para él.

#### **La planificación estratégica y la Prospectiva Estratégica aplicada en Grandes empresas**

El proceso de estudio de las empresas ha tenido un desarrollo encarecido que va de la mano de las condiciones externas y situacionales que afectan directa e indirectamente a las organizaciones. Estos procesos han sido desarrollados mediante la experiencia de grandes industrias, puesto que dichas entidades buscan mantener un posicionamiento duradero, generar utilidades y obtener grandes beneficios, por esto la planificación ha pasado a ser un pilar fundamental en la generación de estrategias que permitan el logro de metas y objetivos empresariales, tal como lo afirma Sánchez (2003):

Gracias a la planeación estratégica, se han elaborado diagnósticos, análisis situacionales o “auditorías” para identificar tanto fortalezas y debilidades como oportunidades y amenazas. Una vez la organización identifica su situación actual tanto por la consideración de factores internos como externos, puede definir objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de logro o desempeño para alcanzar sus resultados o aproximarse a una situación deseada (p. 27).

Las grandes empresas comprenden que la planificación debe basarse en el estudio de un todo integral: recursos humanos, gestión estratégica, principios, factores de

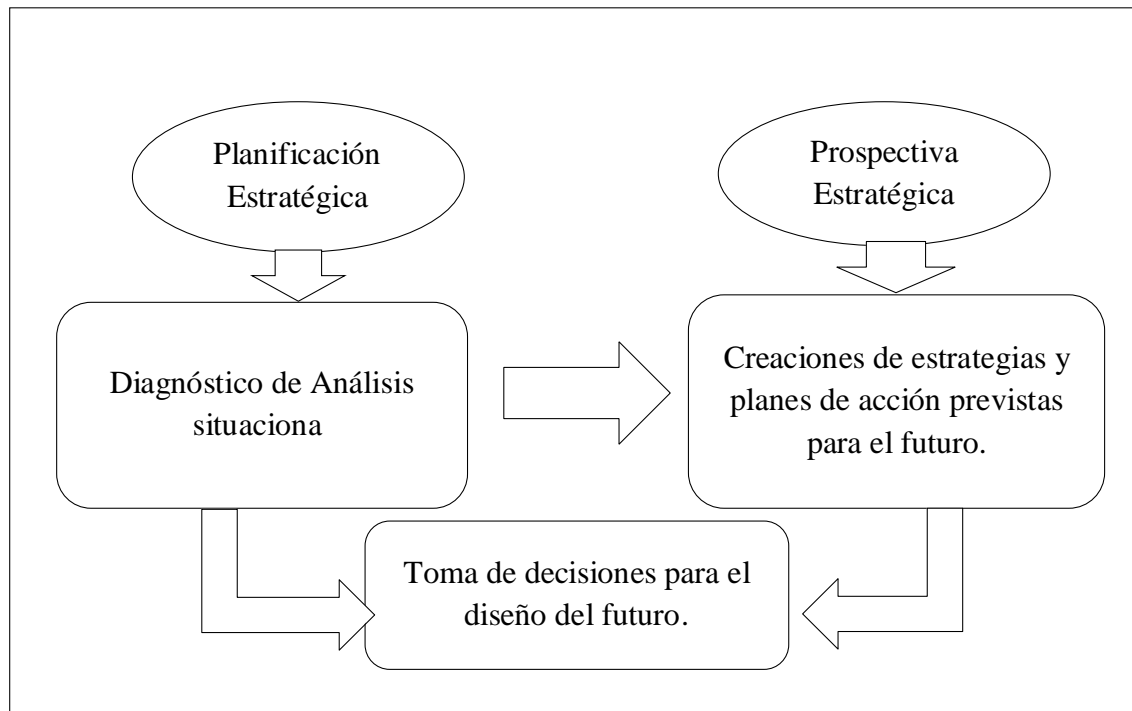
producción, factores internos y externos, sin embargo, hoy en día esto se toma como base para la construcción de estrategias visualizadas a largo plazo y para la previa preparación de imprevistos del futuro, puesto que las empresas se encuentran en un mercado constantemente cambiante.

La diferencia fundamental del porqué el desarrollo de las grandes empresas frente al constante trabajo de las medianas, pequeñas y micro empresas es que mientras estas se dedican al único estudio del buen servicio al cliente, las grandes empresas analizan su estructura de manera integral; Sánchez (2003) menciona que:

Para aumentar los resultados financieros es necesario pensar de manera integral en objetivos comerciales, de gestión humana y tecnológica, de logística, calidad, finanzas, producción, exportaciones, sistemas de información y, en general, de mejoramiento de todos los procesos que conducen a la satisfacción y éxito de sus clientes (p.40).

El estudio del futuro de una empresa sirve como base para su presente, el simple planteamiento de estrategias ahora se ven ligadas por lo que quiere ser la empresa en un futuro, es decir la toma de decisiones está íntimamente relacionada con lo que quiere llegar a ser la empresa. Aquí se marca una nueva diferencia entre las grandes empresas y las MIPyMES, mientras estas últimas se basan en resultados pasados para determinar su presente y futuro, las grandes industrias se basan en las metas futuras para determinar su presente.

La estrecha relación entre Prospectiva y Planificación estratégica marca un vínculo necesario, puesto que, si no se realiza el análisis previo determinante para la creación de estrategias, el objetivo de la prospectiva sería inútil, ese futuro previsible y cambiante no tendría base de sustento, por ende cabe destacar que no hay Prospectiva estratégica sin Planificación Estratégica ni Planificación estratégica sin Prospectiva.



**Figura 4.** Diagrama de relaciones entre la planificación y la prospectiva estratégica (Calapiña, Chuquilla & Toapanta, 2019)

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La planificación estratégica es tomada en las empresas como un conjunto de pautas, procesos y lineamientos, que de alguna forma pretenden alcanzar la seguridad y estabilidad económica de una empresa en el mercado, enfocándose en la correcta implementación de estrategias para alcanzar los objetivos empresariales. Por lo que la herramienta que estudia y trata de garantizar el éxito en un futuro es la prospectiva, la cual, mediante la elaboración de escenarios, analiza de manera lógica la relación entre ellos escogiendo el más favorable en un futuro para la empresa. Aunque algunos autores toman a la Prospectiva como una herramienta inicial para el estudio de su problema, independiente de que exista o no un plan estratégico previo, otros autores lo incorporan dentro del plan estratégico como una parte de estudio clave para el éxito de la visión.

El plan estratégico y la prospectiva en la práctica están relacionados directamente, y son indispensables el uno del otro para lograr el desarrollo de las estrategias empresariales y conseguir la supervivencia de la empresa frente a la competencia. Sin embargo, para cada uno de ellos existen diferentes definiciones que marcan su diferencia:

La prospectiva es considerada como una reflexión del futuro deseado, para lo cual es necesario el estudio de las alternativas para llegar a un futuro lejano donde se integra las principales metas de las empresas con innovación, creatividad y la capacidad de respuesta para poner en prácticas las acciones empresariales.

La planificación estratégica es un sistema consecutivo que ayuda a la toma de decisiones, tomando en cuenta agentes externos e internos de la empresa para identificar las estrategias y ponerlas en acción para alcanzar objetivos.

El desarrollo normal de la Planificación estratégica se ve complementado por el análisis y herramientas de ejecución futurista que pone en marcha la Prospectiva, estos dos conceptos tan diferentes pasan a formar un todo, los cuales desean alcanzar un mismo objetivo, las metas empresariales. La conceptualización realizada por especialistas en el tema permite conocer cómo se complementan dos pilares fundamentales del desarrollo empresarial y cuál ha sido el cambio al que se ha enfrentado las distintas perspectivas de análisis para desencadenar la construcción de estrategias que no solo ayudan al sostenimiento de las entidades al presente, sino preparándose constantemente para el futuro imprevisto, se puede decir que cada uno de los planes de acción creados a través de estos dos grandes temas generan el diseño del futuro que la empresa quiere.

## **5. CONCLUSIONES**

De esta investigación, se determinó que las Prospectiva y la Planificación Estratégica a pesar de tener muchos fuertes en común, pueden ser tomadas como premisas independientes de estudio, puesto que la primera busca imaginar los escenarios futuros de una empresa para así construirlos, y la segunda administra los recursos de manera óptima para alcanzar los objetivos empresariales.

Es importante tener en cuenta que la planificación estratégica y la prospectiva están ligadas para construir futuros posibles para las organizaciones; es decir la prospectiva da pautas o herramientas que son utilizadas en base al plan estratégico, el cual brinda un diagnóstico de la situación actual de la empresa basada en experiencias pasadas con la finalidad de encaminar y asegurar el mejor futuro para la empresa.

La relación entre la Planificación estratégica y la Prospectiva se define como una relación de complemento es decir a través de la ejecución de la una se llega a la utilización de la otra; el antiguo estancamiento de la Planificación en los análisis comunes ha quedado en el pasado, hoy en día utilizando la previsión del futuro mediante la Prospectiva, se logra preparar a la empresa para los imprevistos de un mercado cambiante.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la planificación*. España: Siglo XXI
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, 15.
- Armijos, L, & Gómez, J. (2017). La prospectiva estratégica como herramienta de planificación en instituciones de educación superior de Latinoamérica. *Researchgate*, 24.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración pública*, 71(13-29).
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico, análisis de una herramienta poderosa*. *Revista Calidad*, 7.
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Redalyc*, 27-31.
- Corrêa, C., & Cagnin, C. (2016). Juegos futuros para las decisiones estratégicas de defensa en Brasil. *Emeraldinsight*, 21.
- Diner, O., Tatoglu, E., & Glaiser, K. (2006). El proceso de planificación estratégica: evidencia de empresas turcas. *Revista EmeraldInsight*,
- García, & Flores, C. (2013). Teresa García López y Milagros Cano Flores. *Ciencia UanL*, 15.
- Godet, & Duran. (2007). Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa, 23.
- Godet, & Durance. (2007). *La prospectiva estratégica para las empresas y territorios*. Dunod, 156.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Dunod, 278.
- Goyeneche, G & Parodi, T. (2017). *Introducción a la prospectiva estratégica, síntesis lógica*. OPP. (15), 8.
- Jouvenal, B. (1964). *L'art de la conjecture*. Monaco: Editions du rocher, 23
- Mera, C. (2014). *Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro*. *Redalyc*, 94
- Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Bogotá emprende, Cámara de comercio, 2.
- Philips, P. (1999). *Medición de la eficacia de planificacionestrategica en hoteles*. *EmeraldInsight*, (349-358) 349.
- Pineda, C. I. (2012). *Proceso de planeación estratégica aplicado en el contexto de la empresa*. In *Vestigiumlre*, 10.

- Quintero, J. S. (2003). Estrategia integral para PyMES innovadoras. Escuela de Administración de negocios, 34-45.
- Ratcliffe, J. (2006). Desafíos para la previsión corporativa: hacia una perspectiva estratégica a través del pensamiento de escenarios. Emeraldinsight, 18.
- Roche, F. P. (1999). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Editorial Paidotribo, 24
- Sánchez, J. Estrategia integral para PyMES. Redalyc, 20.
- Rovere, M. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Revista Redalyc, 96(6).
- Vásquez, & Ortegón. (2008). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos. Cepal, 381.
- Voros, J. (2006). La introducción de un marco de clasificación de métodos prospectivos. EmeraldInsight