

DIMENSIÓN PROSPECTIVA Y SU ADAPTACIÓN AL ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL

PROSPECTIVE DIMENSION AND ITS ADAPTATION TO THE CURRENT BUSINESS ENVIRONMENT

Chuquitarco Guamán Alex Adrián

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC - Hotelería y Turismo
aachuquitarco@espe.edu.ec
Sangolquí-Ecuador

Vásquez Vivanco Miguel Ángel

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento CEAC - Hotelería y Turismo
mavasquez6@espe.edu.ec
Sangolquí-Ecuador

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo reflejar la perspectiva de distintos autores con respecto a los conceptos y características de la prospectiva estratégica, para socializar esta metodología de alcance académico. La metodología es una revisión de literatura de autores destacados e investigaciones científicas recientes sobre la prospectiva, en la cual se utilizaron bases de datos como: Emerald, Scielo y Scopus. En los hallazgos del presente trabajo se destaca la importancia del uso la prospectiva estratégica para la toma de decisiones en el desarrollo empresarial y su incidencia en la aplicación de escenarios futuros a largo plazo de la organización mediante sus diversos métodos, el análisis se limita a un total de 15 artículos revisados de las bases de datos citadas en idiomas español e inglés.

Palabras clave: Prospectiva, entorno empresarial, planificación estratégica, análisis de escenarios, competitividad.



ABSTRACT

This article aims to reflect the perspective of different authors with respect to the concepts and characteristics of strategic foresight, to socialize this methodology of academic scope. The methodology is a literature review of prominent authors and recent scientific research on prospective, which used databases such as: Emerald, Scielo and Scopus. In the findings of this paper, the importance of using strategic foresight for decision making in business development and its impact on the application of future long-term scenarios of the organization through its various methods, the analysis is limited to a total of 15 articles reviewed from the cited databases in Spanish and English.

Keywords: Prospective, business environment, strategic planning, scenario analysis, competitiveness.

1. INTRODUCCIÓN

La prospectiva es una disciplina que estudia e indaga escenarios futuros y al complementarse con la estrategia proporcionan una planificación óptima que identifica paulatinamente las condiciones para el éxito, para alcanzar la visión de la empresa. Es por ello que la aplicación de las herramientas de la prospectiva permite mejorar la toma de decisiones estratégicas que fijan el rumbo futuro de la organización.

El artículo se compone de las siguientes partes la primera parte se da una breve introducción a la prospectiva al abordar temas como la definición, sus herramienta y su relación con la planificación estratégica. La segunda parte detalla el enfoque empresarial y se evidencia de las aplicadas en las organizaciones. La tercera parte presenta un análisis del consenso y disenso de los diferentes autores sobre la aplicación de la prospectiva en las organizaciones y su importancia; por último se finaliza con resultados, hallazgos y conclusiones de los autores.

2. MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN A LA PROSPECTIVA.

Según (Mera, 2014) La prospectiva se ha desarrollado en los últimos años del siglo veinte donde Michel Godet comenzó a visibilizar la prospectiva a través de ejercicios prospectivos académicos y con varias empresas, donde se formaron en el campo de la prospectiva personas capacitadas y profesionales que apoyaran la construcción de un futuro a través de la técnica de la prospectiva de empresas privadas y públicas.

El futuro siempre será un tema que no se puede predecir, el hombre siempre tendrá la curiosidad de anticiparse al futuro, con el fin de alcanzar la meta propuesta. La prospectiva estratégica permite el análisis de los posibles futuros para que una organización pueda realizar de manera segura sus acciones. Godet citado por (Rivera & Malaver, 2006, pág. 262) señala que "La prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, porque el futuro

está abierto ante la vista de múltiples actores que actúan hoy en función de sus proyecto futuros [...]”.

Por lo general la prospectiva no es un instrumento que se utiliza para poder adivinar el futuro más bien indica que esto se amplía a varios actores dependiendo de lo que una persona realice acciones a corto plazo.

La construcción de escenarios permite a todos proyectarse en las posibles acciones que pueden dirigir el futuro de la organización, ya que todo está enfocado en una misma meta, con todo lo mencionado la empresa tendrá mayores probabilidades de llegar al escenario deseado.

Definición de la prospectiva y su relación con planificación estratégica.

Definición de la prospectiva

Según (Jouvenel, 1964) y (Mojica, 2008) citado por (Astigarraga, 2016),

“La prospectiva o el “arte de la conjetura” como lo podría ser entendido, entonces, como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucediera, es decir nuestros propios proyectos. (...)”.

La prospectiva se la relaciona con el arte de la conjetura que es aquella habilidad para mirar, prever los posibles futuros de las organizaciones, lo que tiene especial importancia en aquellas empresas que se encuentran en constante desarrollo e innovación.

(Astigarraga, 2016) Menciona que “La prospectiva bien ejercida se reconoce como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas.”.

Planificación estratégica.

Como plantea (Schmidth, 2015) “La planificación estratégica es un proceso de definir sus objetivos y estrategias para alcanzarlos, y la toma de decisiones sobre la asignación de sus recursos para el ejercicio de estas estrategias futuras de alto nivel de una organización”, la planificación estratégica es aquella que implanta y evalúa decisiones que permiten a la organización llevar a cabo sus objetivos con visión al futuro a corto plazo es decir no más de cinco años.

Según (Beinhocker & Kaplan, 2003), citado en (Meyerowitz, Lew, & Svensson, 2018), “[...] la planificación estratégica [...] puede incluir escenarios, no se trata de la creación de la estrategia, sino de preparar mente de las personas para tomar decisiones estratégicas”. Permite la reflexión estratégica y la toma de decisiones de las organizaciones en diferentes escenarios vulnerables en el entorno tratando de construir el futuro fundamentando la prospectiva como una herramienta de apoyo para la planeación.

Herramientas de la prospectiva

Desde el punto de vista de Miller y Waller (2003) citado por (Wright, 2005) "La atracción principal de escenarios a los estrategas de la organización ha sido tradicionalmente como una herramienta que facilite la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y ambigüedad" (p.88). La prospectiva estratégica ayuda a la gestión y a la toma de decisiones de una empresa, por lo que las herramientas usadas dentro de la prospectiva sirven como apoyo, para organizar y estructurar los diferentes propósitos que tenga la empresa en un futuro, esto va permitir analizar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Con frecuencia las herramientas de la prospectiva requieren discusiones, análisis entre expertos, hay que tener en cuenta que las herramientas pueden ser el sustento para transmitir o agrupar conocimiento e ideas. Como expresa (Astigarraga, 2016):

"Los métodos y actividades de prospectiva estratégica en las grandes organizaciones [...] reflejan un amplio abanico de prácticas, desde análisis de tendencias, escenarios, métodos de creatividad y participación, road mapping, simulaciones, Delphi,... cada organización hace uso de las herramientas que juzga oportunas para el objetivo perseguido" (p.19).

Existen diferentes orientaciones y recursos metodológicos surgidos en diferentes escenarios para el análisis prospectivo de las organizaciones, como afirma (Ratcliffe, 2006) dentro de la prospectiva los diferentes entornos de las mismas, existen herramientas eficaces para el estudio de políticas estratégicas establecidas, principalmente cuando los responsables de las políticas de la organización tienen información quebrantada y desestructurada (p.42).

Habitualmente se hace necesaria una combinación de estas herramientas para el proceso de un estudio prospectivo. Teniendo en cuenta aquello, (Godet & Colaboradores, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 2000) "han creado una caja de herramientas de la prospectiva estratégica" (p.15) esto gracias a que la prospectiva se caracteriza por ser participativa y busca consensuar criterios de los actores que intervienen en el proceso, a diferencia del método tradicional de planificación.

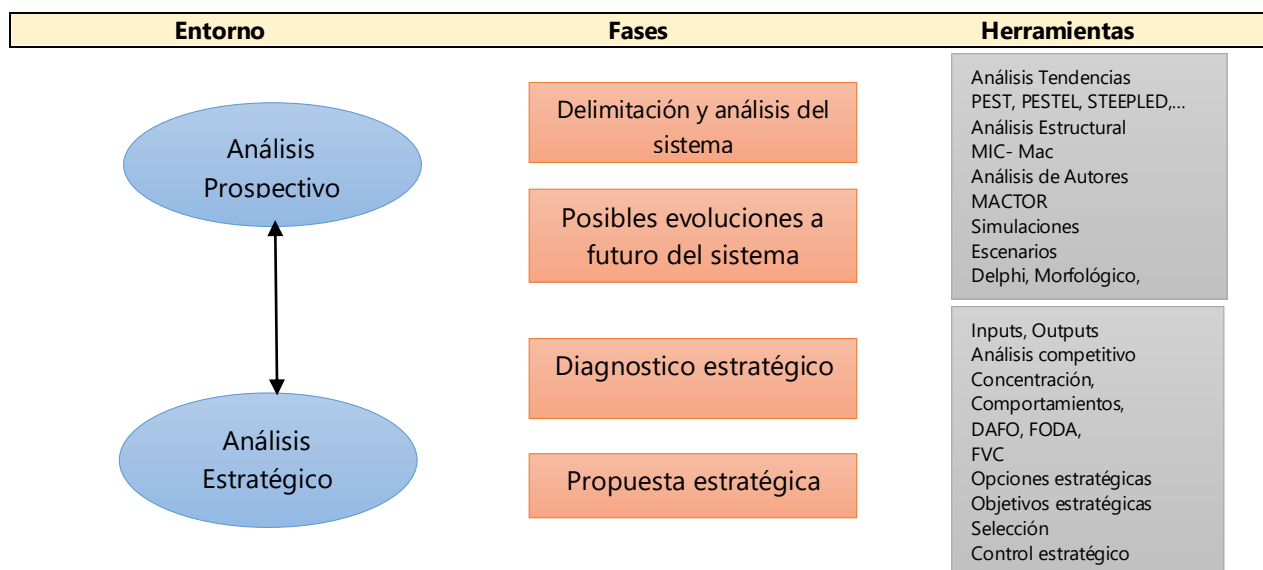


Figura 1. Esquema prospectiva estratégica en la práctica. Entorno, fases y herramientas. Adaptado por: Chuquitarco, Vásquez

Con base al esquema anterior (Astigarraga, 2016) menciona que “[...] el esquema propone un primer nivel de reflexión prospectiva que abarcaría hasta la elaboración de escenarios y el establecimiento de la visión de futuro para la organización o territorio, y que se continuaría con la reflexión estratégica donde se abordaría el diseño de la estrategia, con la evaluación de las opciones estratégicas, el establecimiento de las estrategias, identificar distintos objetivos estratégicos [...] y, determinar finalmente las acciones e iniciativas estratégicas [...]” (p.25).

El uso de herramientas para el estudio del futuro de una organización es fundamental, contribuyen al planificador con más de una perspectiva estableciendo errores y aciertos existentes en cada una, las empresas deciden tomar como objetivo el entorno que más beneficios presenta.

3. DESARROLLO

El pensamiento estratégico

La sociedad al estar en constante cambio ya sea por el avance continuo de la innovación tecnológica, al cambio de vida de las personas hace que el ser humano posea un pensamiento estratégico, en el hombre es común porque le permite analizar en posibles escenarios futuros para su vida.

De acuerdo con (Garrido, 2007):

“[...] La disciplina del pensamiento estratégico como ejercicio previo y necesario para abordar la planificación, acción y evaluación estratégica no ha recibido el suficiente tiempo y tratamiento sistemático para su aprendizaje en las aulas dedicadas a la formación de nuestros directivos y managers [...]” (p.4).

Para poder alcanzar un nivel diferente de vida el autor enfatiza que el pensar de manera estratégica permite que el ser humano pueda tomar decisiones de manera correcta e incluso si se dirige una organización tendrá esa oportunidad de colocarla a un nuevo nivel de competitividad.

La empresa al igual que los individuos se los considera como entes generadores de futuro, debido a nuevos descubrimientos basados en las necesidades y exigencias de la población.

Por otro lado (Gaspar, 2015) afirma que:

“La prospectiva estratégica como una perspectiva, es un modo de pensar sistémico y una serie de actividades, que se basa en la apreciación de las características, habilidades, patrones de comportamiento y el estado y la capacidad de maniobra en el medio social; en otras palabras, cómo los pensamientos y las acciones que han demostrado ser perspicaz.” (p.3)

Métodos de Planificación Prospectiva

Como manifiesta (Huerta, 2011) "Entre los métodos más usados se destacan el de Escenarios, el Delphi, el Morfológico, el Mactor, el del Análisis Estructural"

"Cada uno de los métodos mencionados tiene un campo de aplicación específico en el cual es el método principal y en otros, es complementario" (p.4). El uso de los métodos se da como una acción intencionada, es decir ayuda como guía para la obtención de la información y el desarrollo de la toma de decisiones; sin embargo, el método no es la finalidad del proceso, son el medio.

Método del análisis estructural

Como expresa (Huerta, 2011) "El método de análisis estructural es, fundamentalmente, una herramienta para la estructuración y organización de ideas. Este método puede ser utilizado para ayudar en la reflexión y en la toma de decisiones, para montar un proyecto de planificación prospectiva". (p.4). Permite que las ideas que se planteen tengan un orden y una secuencia lógica para que se puedan ejecutar de manera eficaz.

Según (Soms, 2005) "El objetivo del análisis estructural es poner de relieve la estructura de relaciones entre las variables que definen a la organización a fin de determinar la importancia de éstas en el desarrollo futuro del sistema" (p.50). Esta herramienta permite a la organización establecer variables y factores claves que causan mayor resultado sobre el sistema, de esta manera la organización puede optar por la asistencia de uno o varios expertos quienes proporcionen su criterio sobre la investigación efectuada y presentar posibles soluciones, si consta una versatilidad en los agrupamientos de las variables.

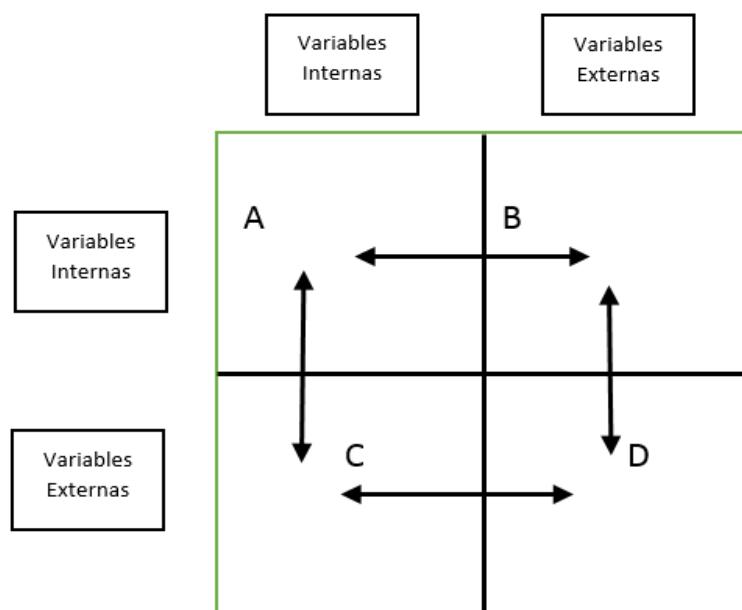


Figura 2. Esquema Método análisis estructural.
Adaptado por: Chuquitarco, Vásquez

Como se emplea este método:

- Depuración del conjunto de variables que caracterizan al sistema estudiado (variables internas y externas)

- Se efectúa un cruce de éstas en un cuadro de doble entrada.
- Establecer una jerarquización de las variables por su grado de influencia de unas sobre las otras

Método de Escenarios

Como indica (Godet & Colaboradores, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 2000) "El objetivo de esta aproximación es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competencial" (p.38). Las empresas no pueden funcionar sino tienen presentes actores que formen parte del sistema porque son los que planifican estrategias y objetivos para el alcance de cada meta propuesta por la organización

En la actualidad la innovación tecnológica ofrece nuevas herramientas que son creadas para potenciar la reflexión acerca de la prospectiva en las diferentes organizaciones, (Astigarraga, 2016) afirma:

"Al igual que en el pasado la prospectiva fue capaz de evolucionar sustituyendo herramientas de proceso manual de la información por procesamientos automatizados e informatizados, como es en la actualidad la prospectiva estratégica cuenta con un amplio abanico de herramientas metodológicas, incluidos programas informáticos, que sistematizan y facilitan la reflexión prospectiva y el desarrollo de estrategias para afrontar el futuro de cualquier sistema, organización o territorio" (p.32).

La innovación y el manejo de la información dependen del comportamiento de cada organización permitiendo un análisis adecuado e incluso permite incorporar una mayor cantidad de herramientas apropiadas de una manera automatizada.

Según (Godet & Colaboradores, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 2000) "El método de escenarios, tal y como ha sido concebido, hace 25 años, mantiene intacta su utilidad y sobre todo tiene el gran mérito de imponer un rigor intelectual [...] Algunas herramientas específicas de la prospectiva como el análisis estructural, tiene hoy un éxito y se ha desarrollado" (p.15).

(Huerta, 2011) Indica que "para la construcción de los escenarios es necesario partir de dos actividades básicas" (p.4.)

- Delimitación del sistema y su entorno; señalando sus variables esenciales.
- Análisis del pasado reciente y de las estrategias puestas en práctica hasta ahora.

Al realizar estas actividades se puede asegurar el éxito de la aplicación del método, de lo contrario podría existir problemas al momento de proyectar escenarios.

(Huerta, 2011) concluye "En resumen, el diseño y planteamiento de escenarios para resolver un conjunto de problemas sólo serán probablemente válidos y útiles para una situación de convergencia coyuntural. Pues no hay que olvidar que en la planificación de prospectiva y

estratégica jugamos frecuentemente con las tres dimensiones del tiempo: el pasado, el presente y el futuro.”(p.5). Si no se cuenta con el análisis u información de las tres dimensiones mencionadas escoger este método resulta erróneo y no visualizarán los resultados proyectados por las organizaciones que puedan ser los deseados o los no deseados.

Método Delphi

De acuerdo con (Buitrago, 2007) este método “Consiste en obtener información relevante en torno a temas precisos mediante consulta individual a expertos, usando cuestionarios aplicados progresivamente.”(p. 109). Al basarse en la opinión de expertos los cuestionarios que se realicen deben ser claros, eficaces y precisos para el posterior análisis de la información.

Las fases de este método son:

- Formulación del problema.

En la aplicación del método Delphi como se plantea en su primera fase, se debe realizar la formulación del problema y establecer un objetivo general que a su vez se compone de objetivos de estudios.

- Elección de los expertos.

La selección de expertos (dimensión cualitativa) se lleva a cabo en función del objetivo fijado y la experiencia, esto hará que puedan atender a diversos criterios al momento de la ejecución del método, es de vital importancia tomar en cuenta la disponibilidad de recursos y tiempo disponible antes de fijar la muestra (dimensión cuantitativa).

Seguido de la conformación del panel, donde se proporcionan los puntos que se van a seguir cómo: identificar el objetivo de estudio, los criterios de selección, tiempo máximo de duración, resultados esperados y la recompensa prevista.

- Desarrollo práctico y explotación de resultados.

Al extraer la información se da a conocer los resultados a los expertos, para evitar dispersión y lograr una opinión consensuada.

Esto permite obtener información de puntos de vista sobre temas muy amplios o muy específicos, su ejecución es costosa.

Método Mactor

Como manifiesta (Huerta, 2011) “El método Mactor, creado y puesto en práctica por Michel Godet, se puede utilizar para el estudio de los objetivos, las motivaciones y las relaciones de fuerza que subsisten en los grupos.” (p.7.) Se debe analizar estableciendo actores y conflictos mediante una matriz, es un método recomendado para Instituciones de carácter social.

| Puntos | Interés | Utilidad | Impacto | Poder | Veto |
|--------|-----------------|-------------|---------------|-----------------|---|
| 1 | No interesado | Inútil | Impacto nulo | Sin poder | Sin poder de veto |
| 2 | Poco interesado | Poco útil | Bajo impacto | Con poco poder | Bajo poder de veto o no lo considera apropiado |
| 3 | Indiferente | Indiferente | Neutro | Neutro | Indiferente |
| 4 | Interesado | Útil | Tiene impacto | Con poder | Lo considera apropiado pero no tiene poder suficiente |
| 5 | Muy interesado | Muy útil | Alto impacto | Con mucho poder | Con poder de veto que impide la acción |

Figura 3. Factores para la identificación de actores. Método Mactor.
Adaptado por: Chuquitarco, Vásquez

(Huerta, 2011) indica que:

“En esta primera matriz de análisis quedan expresados los objetivos de los grupos, sus motivaciones, dificultades, medios de acción, estrategias y medios operativos, sus proyectos aplicados o en proceso de construcción, su comportamiento estratégico pasado y presente y sus actitudes más sobresalientes cuando se relacionan con sus colegas del grupo y frente a la parte en conflicto.”

Su ejecución puede partir con 10 o 15 actores, sujetos de análisis y, se debe ir reduciendo el número de actores hasta que los que queden representadas las tendencias en términos de ideas, estrategias y comportamientos.

(Huerta, 2011) recalca que “La estructura final del cuadro de análisis es muy importante porque de ello depende su utilidad y viabilidad metodológica. De ahí la importancia de un análisis previo de factibilidad operativa.”(p.8).

| | Actor 1 | Actor 2 | ... | Actor n |
|---------|---|--|-----|---------|
| Actor 1 | Metas de cada Actor Problemas del Actor para alcanzar las metas Medios Utilizados por el actor para alcanzar los retos | Acción que realiza el Actor 1 sobre el Actor 2 | | |
| Actor 2 | | | | |
| ... | | | | |
| Actor n | | | | |

Figura 4. Factores para la identificación de actores. Método Mactor.
Modificado por: Chuquitarco, Vásquez

Enfoques de la prospectiva dentro del ámbito empresarial

La prospectiva se caracteriza por usar varias herramientas y esto permite que se adapte al entorno empresarial, según (Godet, *Prospectiva y estrategia enfoques integrados*, 1989), "Algunas herramientas específicas de la prospectiva como el análisis estructural y el método MICMAC conocen hoy un éxito casi inquietante para aquellos que han contribuido a su desarrollo" (p.170). Esto ayuda a que las empresas puedan visualizar las estrategias para mantenerse vigentes en el mercado.

Esto permite visualizar el entorno y aplicar las herramientas de la prospectiva para poder prever cualquier situación, (Meyerowitz, Lew, & Svensson, 2018) manifiestan que "A medida que las organizaciones buscan mantener su agilidad en un entorno incierto, herramientas de previsión corporativas, como escenario de planificación, pueden resultar útiles en la toma de decisiones estratégicas" (p.2). Y este factor es de vital importancia para que la empresa u organización pueda cumplir con sus objetivos estratégicos y que estos vayan de acuerdo a la misión y visión de la misma.

La toma de decisiones abre distintos escenarios a futuro, escenarios en los que la empresa puede estar de acuerdo a las condiciones del entorno en el que se desarrolla. Se sugiere que el uso de los escenarios puede ser eficaz para la planeación prospectiva, a criterio de los autores, (Meyerowitz, Lew, & Svensson, 2018) "Se sugiere que los tomadores de decisiones que operan en contextos complejos pueden beneficiarse del escenario de planificación cuando los elementos de información y de procesos resultan en escenarios eficaces." (p.3), con esto la empresa tiene indicadores estratégicos para poder tener un panorama futuro.

El uso de los escenarios para estrategias, se da por distintos objetivos dependiendo la organización. Con base en los autores: (Saurin & Ratcliffe, 2008) "Por lo tanto, el objetivo de este trabajo, y que el proceso de prospectiva a través de escenarios, es la capacidad de las organizaciones para percibir de manera creativa lo que está pasando en sus entornos, a pensar con imaginación a través de lo que esto significa para ellos, y luego demostrar la disposición a actuar decisivamente a este nuevo conocimiento." (p.250). El visualizar escenarios inestables hará que la empresa esté preparada para un cambio impredecible o no esperado que se pueda dar en el mercado donde se desarrolla.

Es importante conocer el uso de los escenarios, para una planeación y planificación prospectiva eficaz, no todos los escenarios son positivos o acordes para que la organización lleve a cabo sus objetivos. (Saurin & Ratcliffe, 2008) a criterio de Porter (1985) menciona que:
"Al aprender a usar y desarrollar escenarios, organizaciones de bienes raíces pueden anticiparse y prepararse para el futuro, así como crear su propio futuro deseado; adaptarse rápidamente a entornos desfavorables; y eficientemente implementar estrategias que tendrán éxito en muchas diferentes condiciones de mercado" (p.248)

El principal objetivo de la planeación estratégica es anticiparse a las condiciones que el mercado tenga, y hacer que esto afecte de la menor manera a los objetivos y las estrategias de la organización y a su vez mantenerla vigente en el mercado.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La prospectiva estratégica permite que las empresas logren tomar decisiones acertadas, esta herramienta también se pueden aplicar en la políticas acertadas, de la misma manera sobre el mirar el antes y después de los hechos. El uso de la prospectiva estratégicas es muy bajo, al no ser esta tan conocida, muy pocas empresas las aplican, esto se debe básicamente a la carencia de información sobre este tipo de herramientas, la poca propagación de las mismas dentro de las organizaciones, provoca una regresión considerable dentro del ámbito estratégico.

Se manifiesta que la planificación y la formulación de políticas, no es lo mismo, sin embargo están estrechamente relacionados, la planificación permite el desarrollo de los objetivos para alcanzar y aplicar las políticas de la organización a futuro.

En el proceso de planificación el pensamiento estratégico de los actores es importante, porque parte de experiencias que se tiene con la toma de decisiones diarias y se ejecutan en la organización, esto permite poner en práctica herramientas específicas de prospectiva y con ellas alcanzar el éxito en el ámbito donde se desarrolla, estableciendo variables claves que ayudan con el objetivo de la misma y a su vez puede optar con la ayuda de varios expertos que faciliten el criterio sobre la investigación realizada y presentar posibles soluciones y establecer estrategias que cumplan con el objetivo de la organización.

Otras empresas se enfocan en el desarrollo evolutivo del cambio demográfico tecnológico y de los posibles lugares donde se puede trabajar, en este punto se encuentra cierta concordancia y se concluye que las decisiones que toman los empresarios en los diferentes ámbitos de la organización tales como: mirar la longevidad de la empresa y explorar nuevos requerimientos, permitirá visualizar cuáles serán los sitios de empleo futuro que se demandan.

Se recalca que la prospectiva diseña un escenario futuro, a través del futuro mismo, y la manera de proyectar esto en el presente se da con la definición de estrategias y objetivos a largo plazo, para la toma de decisiones y una eficaz ejecución de las tareas.

La prospectiva demuestra una visión futurista que tienen los actores de las organizaciones, sin embargo no se puede decir que la prospectiva estratégica sirve para adivinar, para que esto funcione la empresa debe tener un panorama claro de la estructura de su organización interna y como está conecta con la consecución de los objetivos y la políticas establecidas previamente, esto evitará incurrir con una mala toma de decisiones e impulsará a ir construyendo el futuro de la misma.

5. CONCLUSIONES

Se evidencia que la prospectiva proporciona una imagen futura de la organización en el entorno en el que se desarrolla, esto permite que la toma de decisiones se ejecute de manera más segura, con el fin de alcanzar objetivos a corto y largo plazo.

Su importancia radica en que permite establecer estrategias y planes para alcanzar metas propuestas, que van de acuerdo a la misión y visión de la organización, claramente todo esto debe ser evidenciado con hitos e indicadores que hayan sido establecidos previamente.

Aunque la prospectiva se da en base un estudio enfocado a futuro; siempre tiene que partir del presente. Es importante mencionar que es necesario realizar un análisis de todos los elementos externos e internos que conforman la empresa y así determinar las motivaciones, conflictos y posibles alianzas estratégicas.

Las condiciones en las que se desarrolla la empresa siempre dependen de los cambios o la variación del entorno en el que se desarrolla, estos cambios pueden manejarse y adaptarse de acuerdo la visión que el empresario tenga y cómo maneje la organización, de esta manera se podrá identificar los métodos más eficaces a utilizarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Centroamericana de Administración Pública*(71), 4, 25, 31, 32.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Centroamericana de Administración Pública*(71), 4, 31, 32.
- Buitrago, C. (2007). La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial. 97-131.
- Garrido, F. (abril de 2007). Pensamiento Estratégico. (Deusto, Ed.) *ResearchGate*, 4.
- Gaspar, T. (2015). *Strategia Sapiens - Previsión estratégica en una nueva perspectiva*. Emerald Group Publishing Limited, 7, 405-426.
- Godet, M. (1989). Prospectiva y estrategia enfoques integrados.
- Godet, M., & Colaboradores. (abril de 2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. *Cerpa*, 1, 15, 38.
- Huerta, A. (2011). El ABCD de la planificación prospectiva. 4, 5, 7, 8, 9.
- Jouvenel, B. (1964). *L'art de la conjecture*.
- Mera, C. (enero de 2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. 46(84), 89-104.

- Meyerowitz, D., Lew, C., & Svensson, G. (abril de 2018). Escenarios de planificación en la toma de decisiones estratégica; requisitos, beneficios e inhibidores. *Emerald Publishing Limited*, 1,2,3.
- Mojica, F. (2008). Forecasting y prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro.
- Ratcliffe, J. (2006). Desafíos para la previsión empresarial: hacia prospectiva estratégica a través del pensamiento escenario. *Emerald Group Publishing Limited*, 8(1), 39-54.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Univ*, 257-262.
- Saurin, R., & Ratcliffe, J. (2008). El lugar de trabajo de mañana de futuros enfoques utilizando prospectiva a través de escenarios. *Emerald Group Publishing Limited*, 10(4), 243-261.
- Schmidth, J. (2015). Políticas, la planificación, la inteligencia y la previsión de las organizaciones gubernamentales. *Emerald Group Publishing Limited*, 17, 490.
- Soms, E. (enero de 2005). Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. 50.
- Wright, A. (2005). El papel de los escenarios posibles como dispositivos de sensemaking. *Emerald Group Publishing Limited*, 43(1), 86-101.