

## MANAGEMENT

# Prospectiva y estrategia

## Dos herramientas vitales en la gerencia moderna.

Por lo general, la prospectiva tiene una dificultad que probablemente no posean otras disciplinas: nadie sabe de qué se trata y muchos la imaginan algo muy distinto de lo que es en realidad. En su versión más simple, la prospectiva es la disciplina que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. ¿Conocía usted esta definición? Le pertenece a Gastón Berger.

Cuando este autor habla de disciplina, se refiere a uno de los principios característicos de la ciencia: todo aquello que se usa en prospectiva puede ser aprendido y difundido; además, en igualdad de condiciones, un mismo conjunto de circunstancias de partida nos ha de llevar necesariamente a las mismas conclusiones.

### Los significados.

¿Qué significa estudiar el futuro? Estudiar lo que puede acontecer en el futuro; en otras palabras, aquella información sobre el futuro con la que ya contamos en el presente, como tendencias, sucesos y planes, entre otros.

¿Qué significa comprender el futuro? Entender cuáles son los mecanismos causales, así como la secuencia de hechos que puede llevar a que sea uno, de entre un mar de posibilidades, el «futurible» que se haga realidad. Cabe destacar entonces que la prospectiva no realiza predicciones.

Finalmente, «poder influir en el futuro». Mencionemos, antes de explicar el significado del término, que la prospectiva nace después de los horrores del nazismo. En ese sentido, el propósito de esta disciplina contiene la premisa de construir una herramienta que impida que los sucesos de la Segunda Guerra Mundial se repitan. El significado, entonces, de «poder influir en el futuro» implica que si se prevé alguna situación negativa hay que trabajar para evitarla; mientras que si se espera algún resultado positivo hay que tratar de asegurarlo.

### La estrategia.

Sin embargo, la prospectiva por sí misma no es suficiente para garantizar que se con-

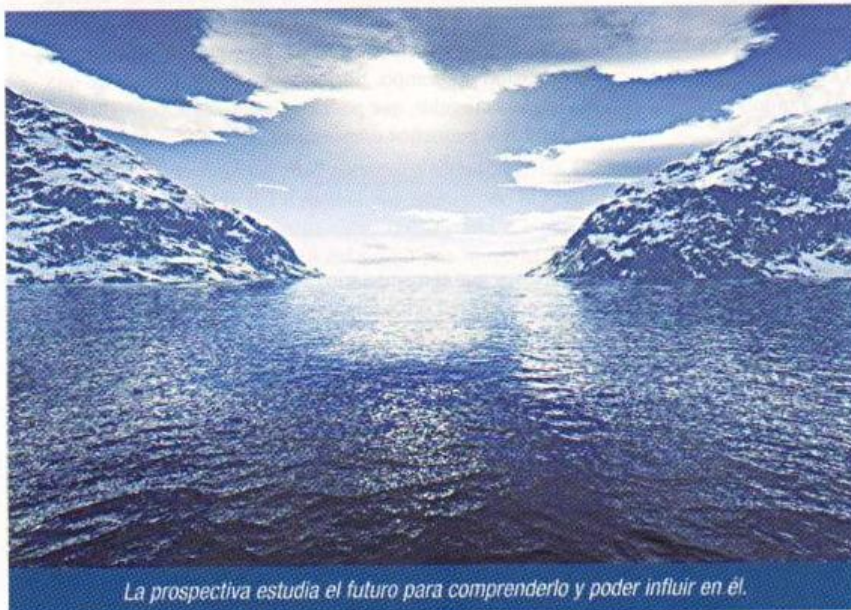
siga lo deseado; para ello existe una variable mejor: la estrategia. Si bien es un término de mucho mayor uso, también aquí se presenta un problema, pues muchos creen que saben de qué se trata y confunden el término. La estrategia debe cumplir cuatro grandes condiciones: la alta dirección toma la decisión estratégica, que involucre el largo plazo, enfrenta al entorno y compromete los recursos de la organización de una manera fundamental. En esta lógica, si pensamos en un proceso estratégico, resulta necesario responder tres grandes interrogantes: ¿quiénes somos?, ¿dónde estamos? y ¿a dónde queremos ir?

Los enfoques de los directores de empresas, por lo general, encajan con este modelo de estrategia; es en los niveles inferiores en los que se suele confundir con herramientas o pasos a seguir para llegar a un objetivo. No debemos mezclar los niveles estratégicos con los niveles operativos o tácticos. Los libros «5 pasos para hacer esto» o «7 pasos para evitar lo otro» por lo general no funcionan.

Una definición simple y amigable de estrategia, en consecuencia, podría ser: establecimiento de la dirección de la administración de los recursos del negocio e identificación de las condiciones que brindarán las mejores ventajas para triunfar en el mercado.

Un intento de futuro es el desarrollo de una visión ambiciosa de largo plazo y del compromiso para alcanzarla, eligiendo mercados particulares como el foco de las energías de la compañía. Por su parte, una fuente de ventaja es el entendimiento del mercado que permite identificar cómo competir mejor a través del apalancamiento de las fuerzas de la compañía para lograr el máximo efecto en los clientes, o al menos uno mejor que el de la competencia.

Texto preparado por Lydia Arbaiza, profesora de la Universidad Esan.



La prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él.