

Título Investigación sobre herramientas prospectivas Informe final de Actividad de Ciencia y Técnica

Tipo de Producto Ponencia resumen

Autores Barrientos, Jorge Washington

Presentado en: II Simposio del Centro de Estudios Organizacionales (IADCOM/UBA)

Código del Proyecto y Título del Proyecto

A14A01 - Herramientas prospectivas en empresas medianas de capital privado

Responsable del Proyecto

Barrientos, Jorge Washington

Línea

PyMEs

Área Temática

Administración y Recursos Humanos

Fecha

Septiembre 2015

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

FUNDACIÓN
UADE

Segundo simposio de análisis y desarrollo organizacional “Experiencias profesionales y académicas sobre management”



Investigación sobre herramientas prospectivas

Informe final de Actividad de Ciencia y Técnica (ACyT) @ INSAD | UADE)

Jorge Washington Barrientos
Buenos Aires, 24 de septiembre de 2015

Hoja de ruta

Temas

- 1** **Origen del trabajo**
(Por qué investigar las herramientas prospectivas)
- 2** **Ubicación del tema**
(Herramientas prospectivas y la dirección de la estrategia)
- 3** **Marco referencial**
(Comunidades intervinientes, estudio, práctica)
- 4** **Resultados, análisis y discusión**
(Limitaciones y hallazgos)
- 5** **Futuras indagaciones**
(Rescate + Dudas + Consultas)

¿Origen del trabajo?

ORIGEN del TRABAJO



1. El trabajo es el **reporte final de la investigación** (Programación **INSAD 2014**).
2. **Los objetivos generales** de dicho proyecto fueron:
 - a. **Convalidar presunciones** respecto de las herramientas prospectivas .
 - b. Establecer su **grado de utilización** de las herramientas prospectivas.
 - c. **Elaborar un diagnóstico** sobre la adopción de estas técnicas.
 - d. Elaborar una **guía para incrementar su adopción**.
3. La investigación identificó **herramientas de alta utilización y variables descriptivas que pueden ser predictivas de su adopción**.
4. El equipo fue **dirigido por el autor**, y por requerimiento de INSAD | UADE **contó con la participación de tres alumnos(as)** Juan Francisco Szykula (FADA/UADE), Guillermo Martín González Díaz (FADA/UADE), Tania Elizabeth Gutawski (FICE/UADE).
5. Reporte final fue revisado por los Profesores **José Luis Segade (FCE/UBA), Gustavo González Padilla (FCE/UADE), Alberto Souto (FCE/UBA), Marisa Romano (FADA/UADE)**

Ubicación del tema (conceptualmente)

Vale señalar que el propósito de los estudios del futuro no es vaticinar con absoluta precisión cómo será el mañana, pero sí proveer indicadores para las decisiones adecuadas en ambientes inciertos y turbulentos que puedan ser tomadas hoy. (FERNANDES GALHANONE, TOLEDO, & MAZZON, 2011, pág. 4, traducción propia)

[a] La realidad es observable dentro de una visión compleja antagonista de la percepción lineal propia del *forecasting*... [b] La prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad... [c] el futuro es múltiple, y por lo tanto, no es único... [d] El futuro se construye, no se predice. (MOJICA, 2006, pág. 122)

Ubicación del tema (visualmente)



DINAMICA PROSPECTIVA

“REALIDAD” PROYECTADA
(Estimación de eventos futuros)

POSIBLE

(Algo que estimo puede suceder)

PROBABLE

(Algo que tiene más probabilidad de ocurrir que de no hacerlo)

IMPROBABLE

(Algo que tiene más probabilidad de NO ocurrir que de hacerlo)

3

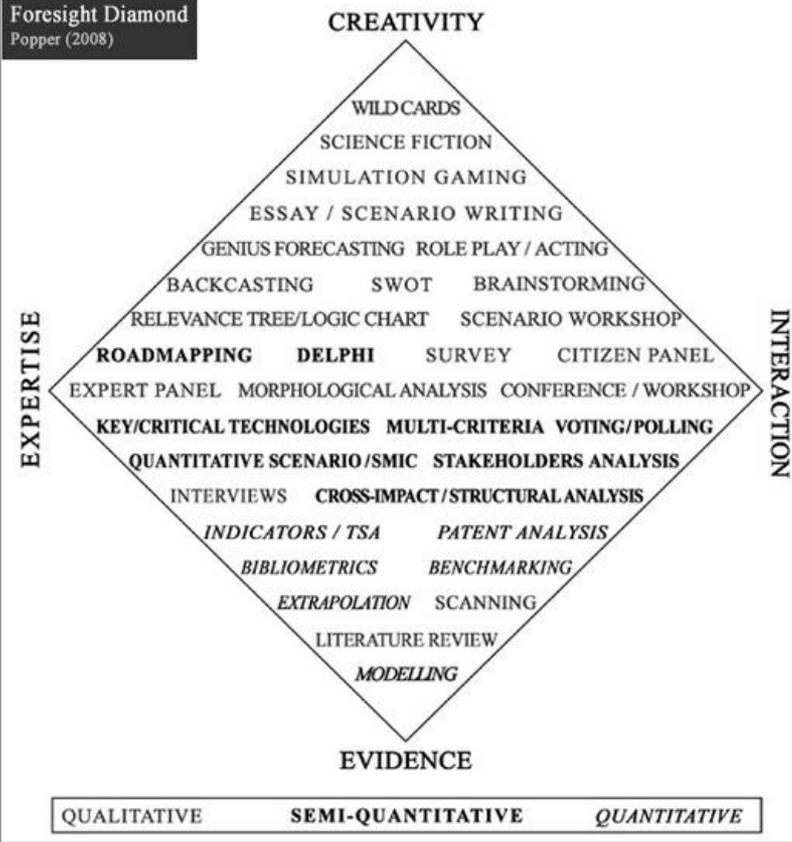
IMPLICANCIAS + RESPUESTAS + INICIATIVAS

Cómo impacta mi negocio actual y futuro,
qué debería hacer y qué vamos a hacer

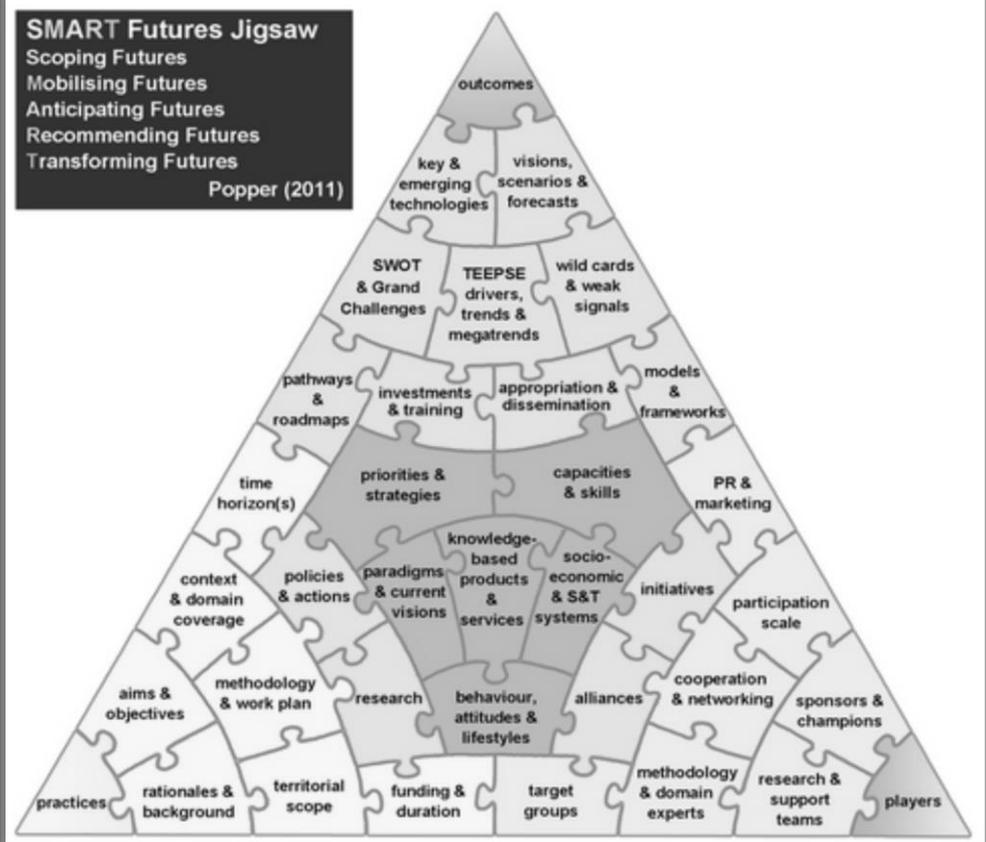
Marco referencial

(Rafael Popper @ UM, 2006-2011)

Foresight Diamond
Popper (2008)



SMART Futures Jigsaw
Scoping Futures
Mobilising Futures
Anticipating Futures
Recommending Futures
Transforming Futures
Popper (2011)



Marco referencial

(Rafael Popper @ UM, 2006-2011)

- → FODA (Cualitativo, Creatividad-interacción)
- → Escenarios (Cualitativo, Creatividad-interacción)
- → DELPHI (Semi-cuantitativo, Creatividad-Expertise)
- → Consulta a expertos (Cualitativo, Expertise)
- → Simulaciones (Cuali-cuantitativo, Creatividad)

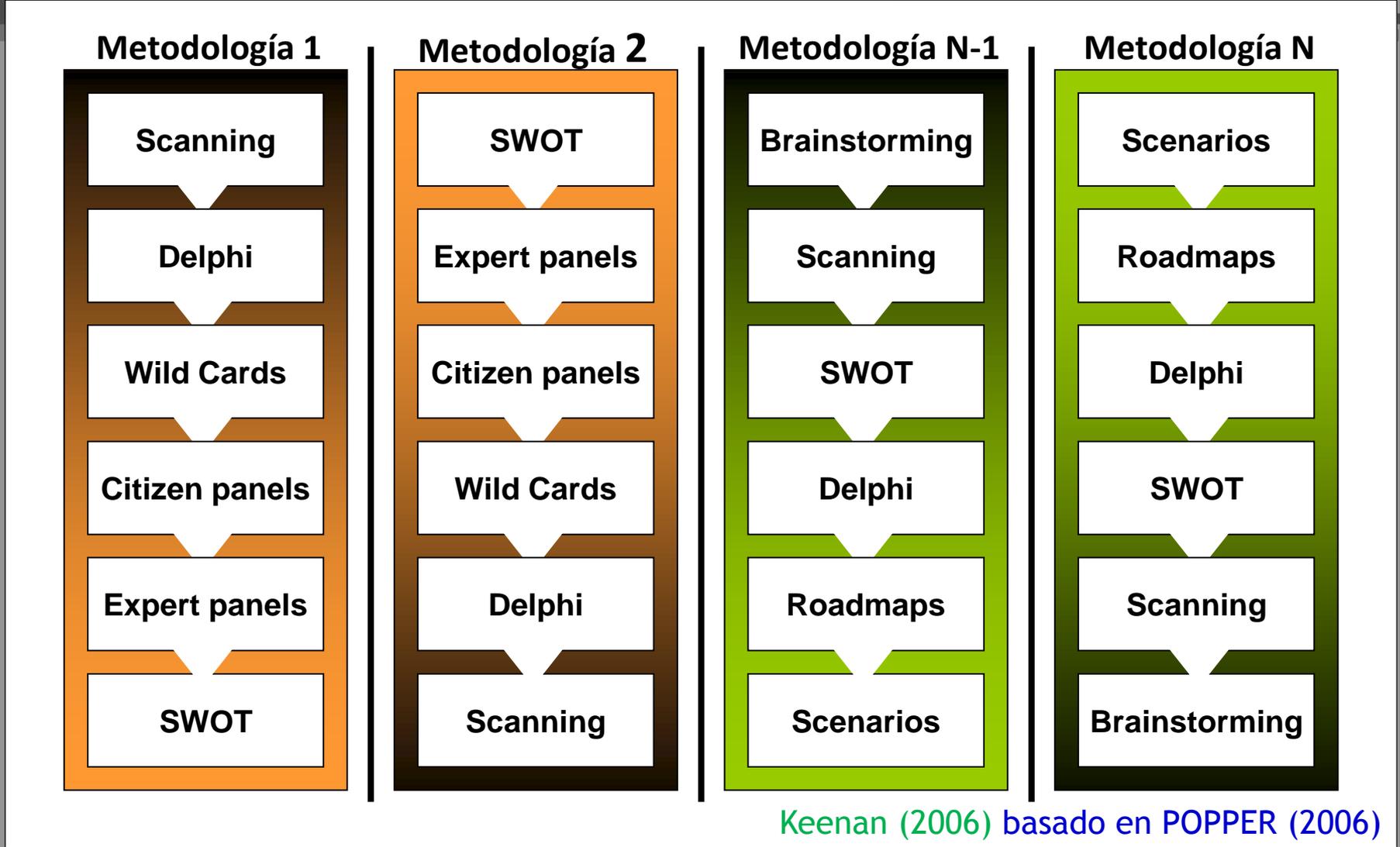
Incluidos en POPPER (2006-2011)

- → Planeamiento Estratégico (Cuali-cuantitativo, Sin orientación particular)
- → PESTEL (Cualitativo, Creatividad-Interacción)
- → APO (Cuali-cuantitativo, Creatividad-Expertise)

No Incluidos en POPPER (2006-2011)

Marco referencial

(Keenan @ UM, 2006 basado en Popper)



Keenan (2006) basado en POPPER (2006)

Marco referencial

(Medina Vásquez, 2012)

1

Primer nivel

...surge alrededor de 1940 con la preocupación de la investigación militar como parte de los esfuerzos de la segunda guerra mundial, ciertamente sientan las bases para el rol del “Estado, Ciencia y Tecnología e instituciones supranacionales”

2

Segundo nivel

...aparece años más tardes cuando periodistas, empresarios, consultores hacen propia la temática y comienzan a trabajar el tema desde distintos abordajes (Ej.: Alvin TOFFLER, John NAISBITT, etc.).

3

Tercer nivel

...a partir de la segunda mitad de la década de los años sesenta, se da cuando los grandes conglomerados empresariales (Ej.: SHELL, Toyota) empiezan a trabajar consistentemente con estas herramientas.

Marco referencial

(Bibliografía referenciada)

- BARRIENTOS, J. W. (1996). Eficiencia y Gestión. En J. C. GÓMEZ FULAO (Ed.), *Incursiones en management - Ensayos sobre gestión* (págs. 108-168). Buenos Aires: CIMA Ediciones.
- BOWER, J. L., & CHRISTENSEN, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 43-53.
- CORNISH, E. (2004/2009). *Futuring: the exploration of the future*. Bethesda, Maryland, United States of America: World Future Society.
- COULTER WRIGHT, J. T., & GIOVINAZZO, R. (2000). DELPHI - Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(12), 54-65.
- DRUCKER, P. F. (1975). *La Gerencia, tareas responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- FERNANDES GALHANO, R., TOLEDO, G. L., & MAZZON, J. A. (2011). Os estudos do futuro podem realmente prever o futuro? Uma análise retrospectiva de duas abordagens. (P. P. futuro, Ed.) *Future Studies Research Journal: Trends and strategies*, 3(2), 03-33.
- GODET, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. Gipuzkoa/España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- GODET, M. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. Zuzatu- Donostia-San Sebastián: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- GODET, M. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. LIPSOR. Recuperado el 30 de 09 de 2014, de <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/SRIOvSpa.pdf>
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. New York: Prentice Hall.
- KOSTOFF, R. N., BOUYLAN, R., & SIMONS, G. R. (2004). Disruptive technology roadmaps. *Technological Forecasting & Social Change*, 141-159.
- MEDINA VÁSQUEZ, J. (01 de 11 de 2012). *Marco Conceptual y metodológico de la prospectiva*. III Congreso Latinoamericano de Prospectiva y Estudios del Futuro 2012. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.
- MEDINA VÁSQUEZ, J., & ORTEGÓN, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago/Chile: Naciones Unidas.
- MIEZNER, D., & REGER, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *International Journal of Intelligence and planning*, 1(2), 220-239.
- Ministerio de Ciencia, T. e. (01 de 12 de 2014). *Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva*. Recuperado el 01 de 12 de 2014, de http://www.mincyt.gov.ar/_post/descargar.php?idAdjuntoArchivo=22770
- MOJICA, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Med*, 14(001), 122-131.
- PINTO, J. P. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de Administración*, 40(Julio-Diciembre), 47-56.
- POPPER, R. (2008). Foresight Methodology. En L. GEORGHIOU, J. CASSINGENA, M. KEENAN, I. MILES, & R. POPPER (Eds.), *The handbook of technology foresight* (págs. 44-88). Edward Elgar Cheltenham.
- POPPER, R. (2008). How are foresight methods selected? *Foresight*, 10(6), 62-69.
- Real Academia Española. (01 de 12 de 2014). Obtenido de www.rae.es
- SCHWARTZ, P. (1991/1996). *The Art of The Long View - Paths to strategic insight for yourself and your company*. New York: Doubleday.
- VAN DER HEIJDEN, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation*. West Sussex/England: John Wiley & Sons, Ltd.
- WRIGHT, G., VAN DER HEIJDEN, K., BURT, G., BRADFIELD, R., & CAIRNS, G. (2008). Scenario planning interventions in organizations: An analysis of the causes of success and failure. *Futures*, 40, 218-236.
- YOSHIDA, D. N., COULTER WRIGHT, J. T., & GIOVINAZZO SPERS, R. (2013). A prospecção do futuro como suporte à busca de informações para. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 208-235.

Aspectos metodológicos

(OBJETIVO y CONTEXTO)

OBJETIVO de la INVESTIGACION

DE @ FADA → ACyT @ INSAD

- (a) convalidar presunciones respecto de las herramientas prospectivas,
- (b) establecer su grado de utilización,
- (c) elaborar un diagnóstico sobre la adopción de estas técnicas, y
- (d) elaborar una guía para incrementar su adopción.

Aspectos metodológicos

(Qué hay de común las definiciones)

UBICACION del TEMARIO

1

variables explicativas

Ventas anuales (miles u\$s)
Cantidad de personal propio
País de origen
Antigüedad en ARG (años)
Activos en ARG (u\$s miles).
Cantidad de clientes activos.
Personal tercerizado.
Cantidad de ubicaciones
(o sucursales en ARG).
Tipo societario.
Sector Económico.

2

Herramientas prospectivas

FODA
Escenarios
DELPHI
Consulta a expertos
Simulaciones
Planeamiento Estratégico
PESTEL
APO

Resultados obtenidos

(Respecto de la muestra)

Tabla 1. Tratamiento de formularios recopilados

##	Descripción	Cantidad	%
1	Formularios tabulados	51	34.2%
2	Formularios rechazados por organizaciones duplicadas	23	15.4%
3	Formularios incompletos no procesados	64	43.0%
4	Formularios inconsistentes	11	7.4%
		149	100.0%

Fuente: Elaboración propia del autor.

Cerca de un tercio de los formularios recibidos terminaron siendo útiles para la tabulación, son varias las razones explicativas (Ej.: complejidad de la temática, vinculación vía alumnos, etc.)

Resultados obtenidos

(Herramientas por utilización)

Tabla 3. Ranking de herramientas prospectivas ordenadas por menciones

##	Item	Menciones	%	Utilización	cantidad	%
13.3	FODA	34	26.8%	Alta	67	52.8%
13.1	Planeamiento Estratégico	33	26.0%			
13.6	Consulta a expertos	20	15.7%	Media	53	41.7%
13.4	Escenarios	19	15.0%			
13.7	APO	14	11.0%			
13.2	PESTEL	5	3.9%	Baja	7	5.5%
13.8	Simulaciones	1	0.8%			
13.9	Otros	1	0.8%			
13.5	DELPHI	0	0.0%			
Totales		127	100.0%		127	100.0%

Fuente: Elaboración propia del autor.

Se distinguieron herramientas de alta utilización (FODA, Planeamiento estratégico) que representan el 52.8% de las menciones, en tanto que las de media utilización totalizan un 41.7%, y las de baja 5.5%

Resultados obtenidos

(herramientas/utilización por tamaño)

Tabla 4. Herramientas prospectivas por franjas de utilización según tamaño de empresa en volumen de ventas

Ventas anuales (miles de u\$s en ARG)	Alta utilización			Media utilización			Baja utilización			(m)en- ciones	n
	FODA	Planeamiento Estratégico	Consulta a expertos	Escenarios	APO	PESTEL	Simulaciones	Otros	DELPHI		
0-100	6	5	3	1	3	1	1	1		8	
<i>Empresas pequeñas</i>	6	5	3	1	3	1	1	1		21	
	11		7			3					
101-200	2	2	2	1	1					3	
201-500	4	4	2	1	3	1				8	
<i>Empresas medianas</i>	6	6	4	2	4	1				23	
	12		10			1					
501-1000	4	3	3	2						4	
'+1000	18	19	10	14	7	3				28	
<i>Empresas Grandes</i>	22	22	13	16	7	3				83	
	44		36			3					
Totales	34	33	20	19	14	5	1	1	0	127	51

(Fuente: Elaboración propia del autor.)

Se verifica una consistencia en las herramientas prospectivas (HP) de alta utilización en organizaciones de diferentes dimensiones (en u\$s)

Resultados obtenidos

(herramientas/utilización por tamaño)

Tabla 5. Herramientas prospectivas por franjas de utilización según tamaño de empresa en cantidad de empleados

Nomina (empleados en ARG)	Alta utilización		Media utilización			Baja utilización				(m)enciones	n
	FODA	Planeamiento Estratégico	Consulta a expertos	Escenarios	APO	PESTEL	Simulaciones	Otros	DELPHI		
0-100	14	12	8	5	8	1	1	1			20
Empresas pequeñas	14	12	8	5	8	1	1	1			50
	26		21			3					
101-200	3	3	2	2	3						5
201-500	4	2	3	2		2					5
Empresas medianas	7	5	5	4	3	2					26
	12		12			2					
501-1000		2			1						3
'+1000	13	14	7	10	2	2					18
Empresas Grandes	13	16	7	10	3	2					51
	29		20			2					
Totales	34	33	20	19	14	5	1	1	0	127	51

Fuente: Elaboración propia del autor

Se confirma la misma preminencia en cuanto al tamaño expresado en cantidad de empleados

Resultados obtenidos

(herramientas/utilización por antigüedad)

Tabla 6. Herramientas prospectivas por franjas de utilización según antigüedad de empresa

Antigüedad (años en ARG)	Alta utilización			Media utilización			Baja utilización			(m)enciones	n
	FODA	Planeamiento Estratégico	Consulta a expertos	Escenarios	APO	PESTEL	Simulaciones	Otros	DELPHI		
'1-5	2	3	1		2		1				4
Empresas jóvenes	2	3	1	0	2	0	1	0			9
'6-10	6	5	4	4	4						11
'11-20	7	6	5	3	5	1					9
Empresas medianas	13	11	9	7	9	1					50
21-50	7	10	4	3	2	1		1			13
'+50	12	9	6	9	1	3					14
Empresas Consolidadas	19	19	10	12	3	4		1			68
Totales	34	33	20	19	14	5	1	1	0	127	51

Significativa coincidencia entre antigüedad y herramientas de alta y media utilización

Resultados obtenidos

(variables como predictores)

Tabla 7. Análisis de variables explicativas como predictores de herramientas prospectivas

		S como predictor	Payroll como predictor	Edad como predictor		
Tamaño de empresa (Miles de u\$s anuales, empleados)					Edad (en años)	
0-100 Empresas pequeñas		21 (m)enciones	50 (m)enciones	9 (m)enciones	Empresas jóvenes	'1-5
		8 n	20 n	4 n		
		2.63 m/n	2.50 m/n	2.25 m/n		
101-200 201-500 medianas		23 (m)enciones	26 (m)enciones	50 (m)enciones	Empresas medianas	'6-10 '11-20
		11 n	10 n	20 n		
		2.09 m/n	2.60 m/n	2.50 m/n		
501-1000 '+1000 Grandes		83 (m)enciones	51 (m)enciones	68 (m)enciones	Empresas s	21-50 '450
		32 n	21 n	27 n		
		2.59 m/n	2.43 m/n	2.52 m/n		
Totales		127 (m)enciones	127 (m)enciones	127 (m)enciones		
		51 n	51 n	51 n		

El análisis comparativo muestra que la edad predice mejor la adopción (relación positiva) en comparación al tamaño expresado en ventas y cantidad de personal

Resultados obtenidos

(edad y tamaño como predictores)

Tabla 8. Análisis de variables tamaño y edad como predictores de herramientas prospectivas

	Joven	Mediana	Consolidada
Pequeña	3 Alta	4 Alta	4 Alta
	2 Media	1 Media	4 Media
	1 Baja	1 Baja	1 Baja
	6 (m)enciones	6 (m)enciones	9 (m)enciones
	2 n	2 n	4 n
	3.00 m/n	3.00 m/n	2.25 m/n
Mediana	0 Alta	6 Alta	6 Alta
	0 Media	8 Media	2 Media
	0 Baja	Baja	1 Baja
	0 (m)enciones	14 (m)enciones	9 (m)enciones
	0 n	7 n	4 n
	Sin datos m/n	2.00 m/n	2.25 m/n
Grande	2 Alta	14 Alta	28 Alta
	1 Media	16 Media	19 Media
	0 Baja	0 Baja	3 Baja
	3 (m)enciones	30 (m)enciones	50 (m)enciones
	2 n	11 n	19 n
	1.50 m/n	2.73 m/n	2.63 m/n
Totales	5 Alta	24 Alta	38 Alta
	3 Media	25 Media	25 Media
	1 Baja	1 Baja	5 Baja
	9 (m)enciones	50 (m)enciones	68 (m)enciones
	4 n	20 n	27 n
	2.25 m/n	2.50 m/n	2.52 m/n

No se percibe una relación predictiva definida

Resultados obtenidos

(utilización según origen)

Tabla 9. Relación de herramientas por franja de utilización según origen de la empresa

Lugar de origen de la empresa	Alta utilización			Media utilización			Baja utilización			(n)encuestas	n	m/n
	FODA	Planeamiento Estratégico	Consulta a expertos	Escenarios	APO	PESTEL	Simulaciones	Otros	DELPHI			
Argentina	23	18	13	9	13	2	1	1				
	41			35			4			80	35	2.29
Europa	5	6	2	4	1	2						
	11			7			2			20	6	3.33
Resto de América	6	9	5	6		1						
	15			11			1			27	10	2.70
Totales	34	33	20	19	14	5	1	1	0	127	51	2.49

Fuente: Elaboración propia del autor

La preminencia por origen demuestra que las empresas europeas se destacan por sobre las americanas incluidas las argentinas

Resultados obtenidos

(causas limitantes)

Tabla 10. Ranking de causas que dificultan las herramientas prospectivas ordenada por menciones

##	Item	Menciones	%	Causa	cantidad	%
14.5	Falta de capacidad gerencial	21	19.3%	Principal	51	46.8%
14.2	Tiempo que demanda su elaboración	15	13.8%			
14.4	Falta de voluntad gerencial	15	13.8%			
14.3	No hay técnicas específicas para mi negocio	13	11.9%	Secundaria	36	33.0%
14.8	Argentina es impredecible	12	11.0%			
14.1	Son técnicas costosas	11	10.1%			
14.6	Son técnicas imprecisas	10	9.2%	Terciaria	22	20.2%
14.7	Nada suple la intuición	9	8.3%			
14.9	Otros(as)	3	2.8%			
Totales		109	100.0%		109	100.0%

Fuente: Elaboración propia del autor.

La tipificación de causas por cantidad de menciones indica que (a) la capacidad gerencial; (b) tiempo que demanda su elaboración; (c) falta de evolución gerencial son las principales barreras en la adopción de herramientas prospectivas

Resultados obtenidos

(causas limitantes por jerarquías)

Tabla 11. Causas que dificultan las herramientas prospectivas por niveles jerárquico ordenada por menciones

Posición que ocupa	Causas principales			Causas secundarias			Causas terciarias			(m)enciones	n
	Falta de capacidad gerencial	Tiempo que demanda su elaboración	Falta de diversidad gerencial	No hay técnicas específicas para mi negocio	Agentes impredecibles	Son técnicas costosas	Son técnicas imprecisas	Nada suple la intuición	Otros(es)		
Accionista o Dueño		1		1	2				2		
Gerente General/Director /Presidente	1										
Gerente	9	9	8	6	5	6	5	4	1		
	10	10	8	7	7	6	5	4	3	60	26
	28			20			12				
Jefe Supervisor	5	1	4	3	2	1	2	2			
Supervisor	1	1		1		2	1	2			
	6	2	4	4	2	3	3	4	0	28	13
	12			9			7				
Empleado	5	3	3	2	3	2	2	1			
	5	3	3	2	3	2	2	1	0	21	12

La tipificación por niveles jerárquicos también muestra una coincidencia en las causas principales, sin embargo muestra un importante caudal las causas secundarias (ausencia de técnicas específicas, impredecibilidad del entorno, costo de las técnicas)

Resultados obtenidos

(causas limitantes por tamaño)

Tabla 12. Causas que dificultan las herramientas prospectivas por tamaño de empresa

Ventas anuales (miles de u\$s en ARG)	Causas principales			Causas secundarias			Causas terciarias			(m)en- ciones	n
	Falta de capacidad gerencial	Tiempo que demandan su elaboración	Falta de voluntad gerencial	No hay técnicas específicas para mi negocio	Argentina es impredecible	Son técnicas ocultas	Son técnicas imprecisas	Nada suple la intuición	Otros(es)		
0-100	2	3	2		3	1	1		3		
Empresas pequeñas	2	3	2		3	1	1		3	15	8
	7				4		4				
101-200	3			1		2	1	1			
201-500	4	1	1		3	1					
Empresas medias	7	1	1	1	3	3	1	1		18	11
	9				7		2				
501-1000	1		2	4	1	1	1	1			
+1000	11	11	10	8	5	6	7	7			
Empresas Grandes	12	11	12	12	6	7	8	8		76	32
	35				25		16				
Total general	21	15	15	13	12	11	10	9	3	109	51

Fuente: Elaboración propia del autor.

La preminencia de causas y tamaño muestra una relación significativa

Resultados obtenidos

(causas limitantes por origen)

Tabla 13. Causas que dificultan las herramientas prospectivas por origen de la empresa

Lugar de origen de la empresa	Causas principales			Causas secundarias			Causas terciarias			n	
	Falta de capacidad gerencial	Tiempo que demora su elaboración	Falta de voluntad gerencial	No hay técnicas específicas para mi negocio	Argentina es impredecible	Son técnicas costosas	Son técnicas imprecisas	Nada suple la intuición	Otras (menciones)		
Argentina	12	7	12	8	9	6	6	5	3	68	35
Europa	4	3	1	2	1	2	2	2		17	6
Resto de América	5	5	2	3	2	3	2	2		24	10
Total general	21	15	15	13	12	11	10	9	3	109	51

Existen coincidencias sobre las causas con independencia de los orígenes de las empresas

Síntesis diagnóstica

(Inspirado en Medina Vásquez, 2012)

1

Esfuerzos de primer nivel

Es superlativo reconocer la existencia de una Subsecretaría de Estudios y Prospectiva dependiente del mencionado Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, así como la existencia de numerosos estudios sectoriales (Ej.: Proyecto 2020: Libro blanco de la prospectiva TIC, Escenarios y estrategias en ciencia, tecnología e innovación)

2

Esfuerzos de segundo nivel

... sirva de ejemplo que la Universidad Nacional de Cuyo acaba de organizar por segunda vez el Congreso Nacional PROSPECTA Argentina en coincidencia con un Congreso Internacional de la especialidad, con distinguidos académicos latinoamericanos cuyas exposiciones se encuentran disponible en sitio de la mencionada casa de estudios.

3

Esfuerzos de tercer nivel

... existen esfuerzos integrativos, conviene reiterar referencias (Ej.: Proyecto 2020: Libro blanco de la prospectiva TIC, Escenarios y estrategias en ciencia, tecnología e innovación); sin embargo no ha sido posible encontrar estudios comparables al presente en donde se coloque el acento en la práctica empresarial concreta.

Acciones sugeridas

Tabla 14. Acciones sugeridas para contrarrestar dificultades en la adopción de técnicas prospectivas

	Dificultad	Acciones sugeridas
Razones principales	Falta de capacidad gerencial	Sensibilización, capacitación
	Tiempo que demanda su elaboración	Búsqueda de metodologías acordes
	Falta de voluntad gerencial	Sensibilización, Capacitación
Razones secundarias	No hay técnicas específicas para mi negocio	Articulación de esfuerzos conjuntos Potenciar relaciones con comunidades de estudio
	Argentina es impredecible	Sensibilización, capacitación Búsqueda de metodologías acordes
	Son técnicas costosas	Potenciar relaciones con comunidades de estudio. Búsqueda de metodologías acordes.

Fuente: Elaboración propia del autor.

1

Existen herramientas de alta utilización

La investigación ha mostrado la existencia de herramientas prospectivas de alta utilización (Planeamiento, FODA), y que las mismas casi duplican a las de media utilización (Consulta a expertos, Escenarios, APO), al mismo tiempo son diez (10) veces más usadas que las de baja utilización (PESTEL, Simulaciones, DELPHI, Otros)

2

Hallazgos dispares

... Estos hallazgos son dispares en comparación con las presunciones que surgen de la bibliografía de referencia; asimismo, en el capítulo metodológico puede sugerirse una mayor preparación de los entrevistadores para mejorar el ratio de respuestas consistentes.

3

Existen variables predictoras

... Ha llamado la atención que las únicas variables de relación que actúan como predictores son la edad y el origen de las organizaciones, no así el tamaño ni la complejidad de las actividades; más en concreto a mayor antigüedad de las organizaciones mayor adopción de herramientas prospectivas, y es de esperar que las empresas de origen europeo confíen más en este tipo de prácticas que sus contra partes americanas y aún menos las empresas de origen argentino

Finalmente

Le corresponderá a futuras investigaciones convalidar los hallazgos con una muestra con distribución normal; otra línea bien podría indagar sobre la solidez metodológica con que se utilizan las herramientas prospectivas de alta y media utilización; y por qué no indagar sobre la importancia atribuida por los directivos y gerentes.

Fin

¡Muchas gracias!
Jorge Washington Barrientos
jbarrientos@uade.edu.ar
jwbarrientos@economicas.uba.ar