

Estudios de Futuro y su aporte a la competitividad empresarial Argentina

Por César Carrilero Núñez [1]

Fecha de recepción: Agosto de 2017
Fecha de aprobación: Octubre de 2017

Resumen

Partiendo del supuesto de que en el ámbito empresarial argentino no se encuentra plenamente desarrollada la planificación estratégica hacia horizontes de mediano y largo plazo, el presente trabajo se orienta al estudio y análisis de los aportes y beneficios con que los "estudios de futuro" pueden contribuir a la mejora de la competitividad en el ámbito empresarial. Se sostiene que en Argentina, y con enfoque en la actividad productiva/industrial, los estudios de futuro como instrumento de la planificación estratégica son un área que no se ha desarrollado lo suficiente, faltando análisis y diseño estratégico en relación a lo que "está por venir", lo que podría interpretarse como una oportunidad para mejorar la competitividad nacional.

Desde aquel diagnóstico, el escrito introduce al lector en lo referido a los "estudios de futuro", desarrollando para ello una aproximación al tema y un repaso por las distintas escuelas tales como "El Método Foresight", "El Método Godet", "El Método Delphi" y "El Método MEYEP", herramientas ellas utilizadas por la ciencia de la "Prospectiva Estratégica". El siguiente tópico abordado en la concatenación narrativa del caso de estudio conduce al lector a ahondar en la realidad competitiva actual de la Argentina, desafiándola y comparándola con la de otros países. Más adelante, se analizan casos de empresas exitosas que basan su gestión, en gran parte, en el uso de alguna forma de "estudios de futuro", demostrando de esta manera la efectividad y el beneficio en la utilización de estas herramientas basándose en casos reales y concretos.

Por último, se delinear conceptos orientados a desafiar el statu-quo proponiendo el alejamiento del gerenciamiento basado en la corazonada hacia el gerenciamiento basado en el desarrollo de la planificación estratégica y, esencialmente, a que esa planificación esté dirigida desde la "Prospectiva Estratégica" y su multiplicidad de escenarios posibles, ofreciendo para ello estrategias de aplicación y revisando varias de las herramientas disponibles actualmente al alcance de quién las necesite. De esta forma, se sostiene que utilizando en forma sistemática y profesional alguna de las metodologías disponibles para "estudiar el futuro" será inevitable que las empresas argentinas mejoren sustancial y sustentablemente sus condiciones de competitividad.

Abstract

Starting from the assumption that in the Argentinean business sector is not fully developed the strategic planning towards medium and long term horizons, the present work is oriented to the study and analysis of the contributions and benefits with which the "future studies" can contribute to the improvement of competitiveness in the business world. It is argued that in Argentina, and with a focus on productive / industrial activity, future studies as an instrument of strategic planning is an area that has not been developed sufficiently, lacking analysis and strategic design in relation to what "is coming" which could be interpreted as an opportunity to improve national competitiveness.

From that diagnosis, the paper introduces the reader to the "future studies", developing an approach to the topic and a reviewing the different schools such as "The Foresight Method", "The Godet Method, "The Delphi Method "and" The MEYEP Method ", tools utilized by the science of "Strategic Prospective". The next topic addressed in the narrative concatenation of the case study leads the reader to dive into the current competitive reality of Argentina, challenging it and comparing it with other countries. Later, there is an analysis of different case studies from successful companies which based their management on the use of some form of "future studies", demonstrating in this way the effectiveness and the benefit in the use of these tools based on real and concrete cases.

Finally, concepts designed to challenge the status quo are proposed, proposing the shift away from management based on feelings to a management based on the development of strategic planning and, essentially, to the fact that this planning should be drove by the "Strategic Prospective" and its multiplicity of scenarios, offering for this different approaches and reviewing several of the tools currently available to those who need them. In this way, it is argued that by systematically and professionally using some of the available methodologies to "study the future" it will be unavoidable that Argentinean companies will substantially and sustainably improve their competitive conditions.

Resumo

Partindo do pressuposto de que no setor empresarial argentino não está totalmente desenvolvido o planejamento estratégico para horizontes de médio e longo prazos, o presente trabalho é orientado para o estudo e análise das contribuições e benefícios com os quais os "estudos futuros" podem contribuir para a melhoria da competitividade no mundo dos negócios. Argumenta-se que, na Argentina e com foco na atividade produtiva/industrial, os estudos futuros como instrumento de planejamento estratégico são uma área que não foi suficientemente

desenvolvida, sem análise e projeto estratégico em relação ao que "é" venha", o que poderia ser interpretado como uma oportunidade para melhorar a competitividade nacional.

A partir desse diagnóstico, o artigo apresenta o leitor aos "estudos futuros", desenvolvendo uma abordagem ao tema e uma revisão das diferentes escolas, como "The Foresight Method", "The Godet's Method", "The Método Delphi" e "Método MEYEP", ferramentas usadas por a "Prospectiva Estratégica". O próximo tópico abordado na concatenação narrativa do estudo de caso leva o leitor a mergulhar na atual realidade competitiva da Argentina, desafiando-a e comparando-a com a de outros países. Mais tarde, analisamos estudos de caso de empresas bem sucedidas que baseiam sua gestão, em grande parte, no uso de alguma forma de "estudos futuros", demonstrando assim a eficácia e o benefício no uso dessas ferramentas com base em casos reais e concretos.

Finalmente, são propostos conceitos destinados a desafiar o status quo, propondo a mudança de gerenciamento de acordo com um compromisso para gerenciamento baseado no desenvolvimento do planejamento estratégico e, essencialmente, para o fato de que esse planejamento é alimentado por "estudos futuros" oferecendo para estas estratégias de aplicação e revisando várias das ferramentas atualmente disponíveis ao alcance de quem precisa delas. Desta forma, argumenta-se que, ao usar sistematicamente e profissionalmente algumas das metodologias disponíveis para "estudar o futuro", será inevitável que as empresas argentinas melhorem substancialmente e de maneira sustentável suas condições competitivas.

Palabras Clave

Planificación estratégica, Prospectiva estratégica, Anticipación, Visión de futuro, Oportunidad, Estudios de futuro, Proactividad, Competitividad, Adaptación al cambio

Keywords

Strategic planning, Strategic prospective, Anticipation, Vision of the future, Opportunity, Future studies, Proactivity, Competitiveness, Adaptability to change

Palavras chave

Planejamento estratégico, Prospectiva estratégica, Antecipação, Visão do futuro, Oportunidade, Estudos futuros, Pro-atividade, Competitividade, Adaptação à mudança

Introducción

El presente escrito fue desarrollado partiendo del supuesto de que en el ámbito empresarial argentino no se encuentra plenamente desarrollada la planificación estratégica hacia horizontes de mediano y largo plazo. Dicha situación se expresa en especial producto de dos factores. El primero corresponde al hecho de que no existe una cultura arraigada orientada hacia la planificación y previsión observando plazos superiores a los de la propia coyuntura contemporánea y el segundo, referido a cuestiones de baja previsibilidad a nivel país producto de las sucesivas inestabilidades y cambios de rumbo que han ido marcando nuestra historia doméstica.

Esta realidad resulta en una marcada imposibilidad para, previa identificación del estado del arte, interpretar tendencias, identificar futuros posibles, y para crear y ejecutar planes de acción estratégicos que lleven a las empresas argentinas a ganar en competitividad a medida que la complejidad de los mercados se va incrementando. Por lo expuesto, el desarrollo del trabajo está orientado al estudio y análisis de los aportes y beneficios con que los "estudios de futuro" pueden contribuir a la mejora de la competitividad en el ámbito de los negocios.

En Argentina y con enfoque en la actividad productiva/industrial, los estudios de futuro, como instrumento de la planificación estratégica, son un área que no se ha desarrollado lo suficiente, faltando análisis y diseño estratégico en relación a lo que "está por venir", lo que podría interpretarse como una oportunidad para mejorar la competitividad nacional. Al respecto, Jiménez Calderón (2009) afirma:

La competitividad prospectiva de las empresas puede enfocarse desde dos conceptos claves que son considerados retos para el crecimiento: primero, las estrategias serias de acceso y adaptación de ellas a los cambios y nuevas condiciones del entorno; y, segundo, la integración de los esfuerzos de competitividad, empleo y cambio tecnológico

Gran parte de la experiencia de funcionarios de compañías multinacionales, norteamericanas y europeas en especial, indica que localmente resulta difícil operar mirando horizontes de mediano y largo plazo. En cambio, las casas matrices con base en países centrales suelen, y están acostumbradas, a planificar pensando en diferentes horizontes -cinco, diez, veinte y hasta cincuenta años-. En Argentina, en contrario, las filiales locales -y compañías nacionales por supuesto- suelen encontrar toda clase de excusas para no promover y llevar adelante este tipo de ejercicios.

Justifica pues la realización del presente trabajo la posibilidad de proveer herramientas que

permitan reconocer que las organizaciones empresariales no sólo deben convivir con los éxitos del presente, sino seguir planificando un futuro prometedor. Los éxitos de hoy serán los fracasos del mañana si no se comprende a tiempo lo que hay por delante.

En este contexto, los “estudios de futuro” en cualquiera de sus corrientes, son un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida de las personas.

En relación con la competencia, ésta aumenta con rapidez e impacta de manera repentina en los mercados y en las sociedades creciendo la rivalidad no sólo entre países sino también entre compañías. En los últimos años, por ejemplo, muchos nuevos jugadores han entrado al grupo de las “economías de mercado”, sobre todo en Asia y Europa Central, ofreciendo nuevas oportunidades de negocios e inversión.

Este aumento de la competencia sigue dos vectores principales. Por un lado, se observa una enorme diferencia de costos laborales, en un contexto en el cual las empresas pueden mudar sus recursos y producción de una manera mucho más rápida y sencilla que en cualquier época pasada. Por el otro, la innovación tecnológica y la demanda que ella genera en materia de aumento de los conocimientos y habilidades presionan de manera cada vez más directa e inmediata sobre mercados, productos y políticas públicas y empresariales.

Entonces, el objetivo general del presente trabajo es el de suministrar un marco teórico que permita a las organizaciones empresariales incorporar el concepto de enfoque prospectivo –de estudiar el futuro en forma sistémica- para la construcción de la visión estratégica de largo plazo.

Estudios de Futuro: comprendiendo la disciplina y sus métodos

Tanto en ámbitos públicos como privados los conceptos de planificación y estrategia son fundamentales para alcanzar el éxito en relación a los objetivos que las organizaciones se proponen cumplir. Ya sea en el corto, mediano o largo plazo, ninguna estructura organizacional podrá alcanzar sus metas si no se plantea primero, en forma clara y específica, adonde quiere llegar, como quiere llegar y cuál es su plan para finalmente arribar a destino. Por ello es un requisito para el éxito contar con un plan que contenga objetivos estratégicos, una lista de acciones tácticas y un claro proceso operativo que permita ir cumpliendo dichas acciones y, por consiguiente, ejecutar en forma eficaz aquel plan estratégico.

Quién conoce de ámbitos organizacionales sabe que, al igual que en tantos otros órdenes, existen organizaciones con distintos niveles de madurez; viéndose esta realidad reflejada, en la mayoría de los casos, en los resultados que se obtienen. De ello se desprende que las organizaciones con mayores niveles de madurez poseen estructuras más preparadas para enfrentarse al futuro, esto dado sus altos niveles de preparación e inversión en la confección de estrategias.

Como contrapartida, se halla un gran número de organizaciones que, si bien pueden haber estado presentes en el mercado durante muchos años, demuestran altos niveles de inmadurez y suelen explicarse a sí mismas, e interpretar sus vaivenes, basándose en cuestiones exógenas, por ejemplo los altos y bajos del mercado.

En estos casos, unos de los principales problemas al cuál estas organizaciones inmaduras suelen enfrentarse, es a la falta de formalidad, sistema y método detrás de sus planes, tácticas y acciones estratégicas. Por tanto, dicha ausencia de organización estructural de los planes suele devenir en la ausencia de éxito, en sucesivos ajustes y desajustes de los objetivos y metas y, en la mayoría de los casos, en la pérdida del rumbo y la posterior actitud defensiva en relación al entorno.

Antes de proseguir, es oportuno parafrasear a Michel Godet [2] (2000) y relacionar algunos conceptos tales como planificación, futuro y estrategia. Dichos conceptos están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva al otro y se entremezclan; de hecho es normal hablar de planificación estratégica, de gestión y planes de acción y de “estudio de futuro”. No obstante, existen límites y especificidades en cada uno de ellos que corresponde comprender (p. 2).

Godet continúa citando la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" no difiere, en términos conceptuales, de las diversas definiciones propuestas desde las varias escuelas de “estudio del futuro”; en las mismas el objetivo “deseado” es el alimento que abona la realidad, y ese deseo, junto con la intención de alcanzarlo, es fuente productora de futuro mediante el concepto de anticipación como fuente productora de pre-actividad y proactividad (p. 9).

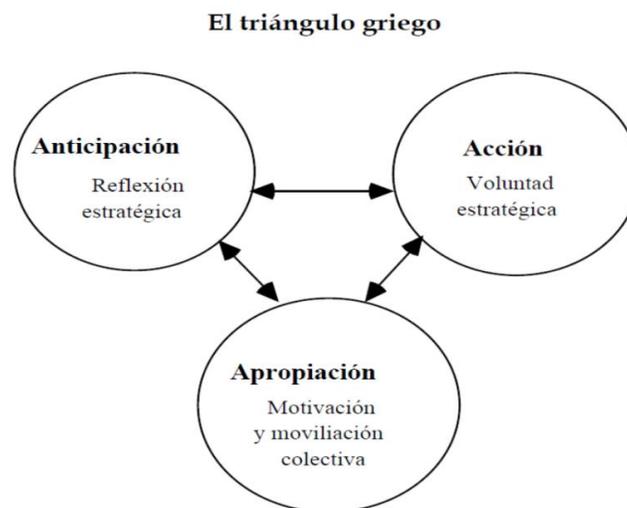
Asimismo Godet plantea el hecho de que las organizaciones, y en especial las empresariales, intentan motivar a los individuos exponiéndolos a nuevos desafíos buscando como objetivo su implicación, se haya obtenido o no el resultado. De esta forma, los individuos y equipos se adueñan de la tarea de enfrentarse a las múltiples incertidumbres que se presentan, especialmente a largo plazo, en el contexto general mostrando interés por la construcción de escenarios para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar, de esta manera, la

sustentabilidad del desarrollo. Hamel y Prahalad (2005) proponen una diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden:

La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro (Godet, 2000, p. 10)

El sentido de lo expresado es que la estrategia se refiere a ver y determinar claramente el “hacia dónde”, incluyendo a la innovación, y por su parte los estudios de futuro se refieren a lo previo, a lo predictivo y proactivo, aunque evidenciándose que se trata de conceptos similares. Parece poco probable actuar como un estratega sin observar tendencias, sin pensar a futuro, sin comprender el contexto y sus actores y sin tomar riesgos.

El propio Godet cierra la interrelación de los conceptos que se están describiendo utilizando la figura del triángulo griego. En el mismo se encuentran tres componentes: "Logos" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "Epithumia" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "Erga" (las acciones, las realizaciones).



Fuente: Godet, 2000, p. 19

Godet (2000) sostiene que es así como se aclara y dilucida el falso debate entre intuición y razón. En el momento de la acción, es demasiado tarde como para empezar a reflexionar, y cuando se hace, es necesario tener el tiempo suficiente para no sentirse presionado por la urgencia.

La acción está dirigida por un acto reflejo donde la intuición parece que domina, generalmente, a la razón. Esta impresión es engañosa pues el acto reflejo de la acción es tanto más rápido y apropiado cuanto más haya sido el cerebro entrenado previamente. Por consiguiente, entre la intuición y la razón no existe oposición sino complementariedad, pero la misma debe expresarse y desarrollarse en sus correspondientes temporalidades (p. 19).

Otra de las nociones importantes de aprehender dentro de la lógica que se viene desarrollando se refiere al concepto de **anticipación** puesto que es el eje central en torno al cual gira la significación de los “estudio de futuro”. Se cita a Balbi (2014):

La principal demanda actual y futura de nivel claramente estratégico para todo líder y ejecutivo, tanto en el campo del actuar privado como público, puede sintetizarse en la imperiosa necesidad de lograr continua y permanentemente una eficiente gestión de riesgos (p. 14)

La gestión de riesgos se encuentra íntimamente ligada al término prevención. En ese sentido se plantea la necesidad de tomar acción antes de que el hecho no deseado suceda. Por ello Balbi (2014) resalta la importancia para la dirección estratégica de las instituciones de la detección y aprovechamiento de las oportunidades. En el mismo sentido, menciona cómo en la antigüedad se decía respecto de las oportunidades que podían “tomarse o dejarse”. Hoy, por el contrario, se reconoce que las mismas deben “tomarse o tomarse”, puesto que un actor que se enfrenta a una oportunidad y no la toma da nacimiento a que otro actor, al tomarla, genere un desbalance estratégico serio en contra del primero (p. 14).

Además, se reconoce que las oportunidades no solo aparecen, sino que también se generan, siendo por ello necesaria la habilidad estratégica de crear oportunidades y ser desarrolladas mirando lo que sucede hoy y lo que sucederá mañana.

En síntesis, las diversas organizaciones e instituciones que buscan orientar su futuro suelen intentar anticiparse al mismo mediante la utilización de lo que se conoce como “Plan Estratégico”. Esta herramienta es clave para el desarrollo de sus actividades pero, sin embargo, una vez finalizado el periodo de duración de este plan queda un interrogante lógico ¿cuál debe ser el siguiente plan de la organización?

En este aspecto es donde los estudios de futuro comienzan a hacer sentido desde un punto de vista ejecutivo, siendo que el producto de estos estudios debería convertirse en el sendero que guíe a la organización por el camino de sus sucesivos planes estratégicos.

Los estudios de futuro consisten, pues, en el estudio sistemático de los futuros posibles, probables y preferibles, incluyendo las visiones del mundo, los diferentes actores y sus intereses, los contextos y sobre todo consisten en la comprensión y análisis de las tendencias en torno a las áreas de interés.

Asimismo, las distintas escuelas intentarán guiar el proceso hacia el diseño de las acciones y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados al momento de la definición del “problema”. En los últimos años, el estudio del futuro ha pasado de predecir el futuro a determinar futuros alternativos y a configurar los futuros deseados, tanto a nivel colectivo y externo como a nivel individual e interno.

Mientras que muchos recurren a los estudios del futuro para reducir riesgos y evitar los futuros negativos, otros tratan activamente de crear futuros deseados, con visiones positivas del futuro. Por tanto, la identificación de futuros alternativos es un complejo sistema de estructuras históricas y de acción, entendida como la capacidad de influir en el mundo y crear los futuros deseados.

Como en tantas otras actividades, el “estudio de futuros” presenta distintas escuelas y enfoques posibles, a continuación se presentan algunos de los mismos a modo ilustrativo.

a) El Método Foresight , Método Anglosajón

Aunque el método foresight deriva de la tradición de la Universidad Manchester, por lo cual es llamado el método anglosajón, la corriente más difundida a nivel mundial en la actualidad es la de la Universidad de Houston, que ha hecho operativo el paso a paso de la aplicación del método. Asimismo, este método suele estar relacionado con el desarrollo tecnológico y sus implicancias en las organizaciones.

En términos generales, se expresa que el foresight es un proceso de anticipación y exploración de forma estructurada, coordinada e interactiva de imágenes de futuro, con el objetivo de generar visiones estratégicas. Del filtro de los futuros posibles surgen los probables mediante el análisis con base en métodos rigurosos de hechos y datos cuantitativos. De tal forma, esta metodología permite reconocer la “incertidumbre” y buscar entenderla mejor, no intentar pronosticarla. Las preguntas sobre cuáles serán los futuros alternativos y qué cambios están

influyendo en el futuro son un ejercicio que responde al contexto de cada organización. Por esta razón, aunque existen métodos comunes de aproximación al método foresight, las “buenas prácticas” tienen que adaptarse a las necesidades, contextos y motores de cambio de cada organización en particular [3].

b) El Método Godet, Método Prospectivo de la Escuela Francesa

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, y se ha difundido ampliamente en el ámbito de las empresas y las administraciones. El planteo general se basa en una metodología integrada de planificación estratégica basada en los escenarios.

El objetivo de esta metodología 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 competitivo. La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente y desafía a la estrategia. La estrategia, por su parte, hace frente a las opciones posibles, y a sus riesgos implícitos, no impidiendo que los métodos y sus herramientas se mantengan separados.

Se debe destacar que para el desarrollo de esta metodología existen disponibles herramientas informáticas de uso libre y gratuito que conducen al usuario por el proceso y facilitan la organización de los datos e informaciones para su análisis. Se destacan la aplicación MICMAC (análisis estructural, variable y entorno) y la aplicación MACTOR (análisis de los actores del sistema [4].

c) El Método Delphi

Delphi es un método que aporta en la definición de escenarios de futuro, el mismo es considerado como un “Método de Expertos”, lo que en la definición de Igarza (2008) se expresa de la siguiente forma:

El Método Delphi se sustenta en la consulta a personas reconocidas por su gran conocimiento sobre el entorno, que influyen en la toma de decisiones sobre variables que afectan los escenarios futuros, que son notables referentes en algún componente del sistema... Estos expertos exponen sus ideas sobre las que se elabora un informe en el que se indican cuáles son, según la opinión de éstos, las posibles alternativas (p. 3).

Esta metodología de investigación de futuros pertenece a la corriente determinista, para dicha corriente el futuro se explica basado en lo ocurrido en el pasado y en el enfoque tecnológico, es una metodología que también se guía por las tendencias del tema objeto de estudio; su origen y principales exponentes se encuentran en Estados Unidos y es un método que se aplica en varias ciencias: administrativas, económicas, de ciencias sociales.

El método Delphi con sus herramientas metodológicas, plantea escenarios a los efectos de obtener una radiografía de las alternativas por venir que tendría el desarrollo tecnológico asociado al tema objeto de estudio y reconocer, de esta forma, la mejor opción disponible al mirar hacia el futuro.

d) El Método MEYEP

El método MEYEP, acrónimo que significa Método de Escenarios y Estrategias de Prospectiva, es un diseño elaborado en Argentina por el profesor Eduardo Raúl Balbi y como parte del trabajo de la Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina [5], por tanto se lo puede ubicar como el método con mayor ascendencia en el ámbito latinoamericano.

Este método ha logrado tomar lo mejor de las otras escuelas basándose en dos conceptos fundamentales: secuencia lógica con una acumulación ordenada del conocimiento y un alto contenido de sentido común. El MEYEP es un método que recurre a una sumatoria de herramientas que facilitan su implementación, colocándolo quizás como una caja de alternativas disponibles más que como una escuela en sí misma. .

Este método combina, pues, equilibradamente los paradigmas y premisas del enfoque deductivo, al mismo tiempo que lo corresponde con la visión inductiva. De esta manera, sigue en líneas generales los procesos metodológicos tradicionales -basados preponderantemente en tendencias- y a la vez complementa dichas propuestas con elaboraciones inductivas propias de la prospectiva como ser opinión de actores y creación de escenarios.

Argentina y su competitividad

En lo anteriormente expuesto se ha hecho referencia a los “estudios de futuro” como potencial herramienta para ser utilizada en conjunto con la planificación estratégica, además de hacer relación de algunos de los métodos con el intento de contextualizarlos en tiempo y espacio.

Ahora, en el apartado siguiente se analizará, y se intentará comprender cuál es el punto de partida en materia de competitividad empresarial de la Argentina; a modo de contextualización de lo que vendrá en los próximos capítulos, intentando de esta manera ampliar la discusión hacia factores que en muchos casos no son estimados por los empresarios como parte intrínseca de las responsabilidades que forman parte de su actividad.

Se inicia por diferenciar dos grandes grupos de empresas, las que se denominan “grandes empresas” (incluyendo a las compañías multinacionales con operaciones en el país) y las que llamaremos pymes (pequeñas y medianas empresas). El primer grupo se encuentra en mejores condiciones en términos de competitividad, esto dada su capacidad de ejercer posiciones dominantes, de establecer sinergias con sus casas matrices y otras filiales y dado su poder de “lobby” el cual en ocasiones, consigue incluso ejercer la presión suficiente como para hacer modificar políticas de Estado.

Además, este primer grupo, el de las compañías grandes, suele estar bastante más avanzado en materia de planificación estratégica incluyendo en muchos casos “estudios de futuro”. Esto dado que por lo general estas empresas siguen direccionamientos corporativos que suelen provenir, en muchos casos, de países más desarrollados en este tipo de cuestiones. Por lo tanto, el centro de atención estará en el segundo grupo de empresas, el de las pymes nacionales.

Mediante la Resolución General 103-E/2017 la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente del Ministerio de la Producción de la Nación, determinó una nueva clasificación para las empresas en Argentina. Esta clasificación adopta como criterio que las ventas totales anuales expresadas en Pesos (AR\$) no superen los valores establecidos en la siguiente tabla según su categoría.

Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario	
\$ 4.700.000	\$ 3.500.000	\$ 12.500.000	\$ 10.500.000	\$ 3.000.000	Micro
\$ 30.000.000	\$ 21.000.000	\$ 75.000.000	\$ 64.000.000	\$ 19.000.000	Pequeña
\$ 240.000.000	\$ 175.000.000	\$ 630.000.000	\$ 520.000.000	\$ 145.000.000	Mediana Tramo 1
\$ 360.000.000	\$ 250.000.000	\$ 900.000.000	\$ 760.000.000	\$ 230.000.000	Mediana Tramo 2

Fuente: <http://www.infoleg.gob.ar/>

Según el Ministerio de Producción de la República Argentina a inicios del año 2017, en el país existían aproximadamente 850.000 empresas. El 83% son microempresas; el 16,8% son PyMEs y, solamente, el 0,2% son grandes empresas. Estos porcentajes muestran claramente que si se pretende crecer como país, para lo cual se necesita entre otras cosas mejorar la competitividad empresarial, se debe poner el foco en las denominadas MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) y especialmente en las denominadas PyMEs puesto que es allí donde el aporte al PIB producto de su facturación se vuelve más relevante.

Ahora bien, en relación con el tema de la competitividad, cuando se habla de ésta, se hace referencia específicamente a las condiciones estructurales y particulares, absolutas y relativas, que hacen que los productos propios sean preferidos frente a otros que se encuentran disponibles en el mercado. Es decir, se es competitivo como empresa o como país siempre que el producto que se ofrezca en el mercado, ya sea una manufactura o un servicio, presente condiciones lo suficientemente ventajosas frente a los productos que ofrecen los competidores -otras empresas u otros países-, determinando de esta manera que el consumidor elija lo que se ofrece y no lo que ofrecen los competidores.

Siguiendo este camino de razonamiento es importante entender que la competitividad se expresa principalmente en función de dos factores: precio y calidad –entendiendo al término calidad como un conjunto de factores y funcionalidades que lo transforman en lo que necesita el cliente o usuario del mismo-. Es decir, quien elige un producto por sobre otro lo hará porque posee un precio más competitivo que el de la competencia (mejor precio), o porque presenta una mejor calidad la cual, incluso con independencia del precio, determina la decisión de compra e inclinación hacia un producto y no hacia el otro.

Para detallar en profundidad, se muestra cómo cada una de esas variables puede estar influenciada por el empresario.

a) Competitividad y Precio

La competitividad proveniente del precio se expresa por la relación, en términos relativos, de un precio respecto de otro. Es decir, que quién ofrezca un producto igual o similar a otro a un precio más bajo será más competitivo. El elemento precio, no obstante, puede estar influenciado por infinidad de factores que en definitiva son los que lo forman.

En materia de exportaciones, por ejemplo, en Argentina se suele hacer especial hincapié en el tipo de cambio con respecto al dólar estadounidense, relación que dependiendo de sus niveles puede hacer que los productos nacionales se tornen más, o menos, competitivos en los mercados internacionales. El correcto análisis debe referirse, sin embargo, a lo que se denomina Índice de Tipo de Cambio Real Multilateral (ITCRM).

Este índice mide el precio relativo de los bienes y servicios de la economía argentina con respecto al de los de los principales doce socios comerciales del país, en función del flujo de comercio de manufacturas. Se obtiene a partir de un promedio ponderado de los tipos de cambio reales bilaterales de los principales socios comerciales del país. Se considera la evolución de los precios de las canastas de consumo representativas de los socios comerciales expresados en

moneda local en relación con el valor de la canasta de consumo local, constituyéndose como una de las medidas amplias de competitividad de tipo precio.



Fuente: http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Indices_tipo_cambio_multilateral.asp

Como se aprecia en el gráfico, el tipo de cambio multilateral de nuestro país es fluctuante, cuando la moneda se deprecia, se es aparentemente más competitivos y cuando la misma se aprecia se dice que se pierde competitividad.

Si bien esta afirmación es cierta, es un análisis parcial puesto que se centra exclusivamente en una variable a la que las empresas poco pueden influir. La discusión que se debe dar es cómo se mejora nuestra competitividad más allá del tipo de cambio, es decir que se deba entender al tipo de cambio como una de las variables que forman la ecuación competitiva, pero no como la única. El riesgo de concentrarse solamente en la variable tipo de cambio consiste en que los empresarios desistan de buscar oportunidades en otros parámetros que puedan, incluso, aportar ventajas competitivas mucho más considerables y que provengan de factores que, en efecto, puedan ser controlados por los decisores responsables de las estrategias de negocio de la compañías nacionales.

Cuando se habla de “márgenes” en una actividad empresarial se hace referencia al beneficio que se obtiene por su realización. En el ejemplo que sigue se puede comprender de manera simple, cómo se obtiene la utilidad [6] en una actividad, en este caso, industrial de manufactura.

Precio de Venta
- Costo de Distribución
- Costo de la Materia Prima
- Costo de los Insumos Productivos
- Otros Costos Variables
Contribución Marginal
- Costos Fijos Productivos
Margen Bruto
- Costos Fijos Indirectos
- Depreciación y Amortización
Utilidad Bruta
- Impuestos
- Intereses (Costo Financiero)
Utilidad Neta (Resultado)

Fuente: elaboración propia, 2017

En el cuadro se observa cómo partiendo del precio se llega al beneficio neto producto del desarrollo de la actividad, la cuestión no es aquí discutir acerca de cómo fijar ese precio, sino cómo a partir del mismo –el cual en un sin número de casos está determinado, o limitado, por el mercado- generar mejores condiciones que permitan al empresario crear su propia mejora en la competitividad mediante el uso de herramientas de planificación estratégica.

Si se logra comprender que hay determinados conceptos que mejoran, o que deterioran, la competitividad y que no tienen que ver exclusivamente con cuestiones exógenas, se consigue seguir adelante con la construcción lógica que demuestre cómo la ausencia en la utilización en los estudios de futuro genera una realidad aún peor que la propuesta desde las distintas coyunturas que al país le tocan atravesar.

Entonces, desde el punto de vista de la competitividad precio todo aquello que el empresario pueda mejorar en relación con las eficiencias operativas, logísticas, tecnológicas, impositivas, de financiación, de capital empleado, etc, serán beneficios en el sentido de que a igual precio se ampliará el margen y a su vez esa mejora en el margen permitirá, por ejemplo, mayor inversión en tecnología, en I&D (investigación y desarrollo), hasta llegar a ofrecer en el mercado precios más competitivos que los de la competencia.

b) Competitividad y Calidad

Como ya se ha expresado, la competitividad basada en la calidad excede el mero concepto de si un producto, o servicio, es de buena o mala calidad; se refiere a un concepto más amplio que será el que determinará la preferencia integral de un producto por sobre otro, lo que se puede

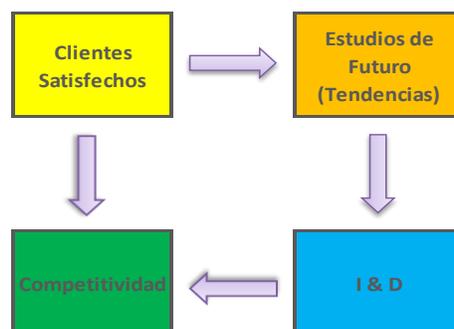
definir como “calidad total”.

En este concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para la empresa brindándole una experiencia de competitividad diferenciadora de la de sus competidores. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo único de venderlo, sino que se abarcan otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal que luego redundarán en la provisión de un mejor producto y servicios asociados.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la calidad total “filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Para gerenciar la calidad existen programas, sistemas de gestión, escuelas de pensamiento y tantas otras herramientas; no obstante, nada funcionará de la manera deseada si no contamos con una clara visión del futuro y un plan que nos lleve hacia allí.

La calidad, como concepto determinante de la competitividad, puede entenderse entonces como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial. Es decir, mejoras en la gestión de todos los aspectos de la empresa proporcionarán al final un producto cualitativamente mucho más competitivo, para ello será determinante conocer cuáles son las tendencias que observan los mercados en términos de satisfacción y se deberá contar con la innovación necesaria para, competitivamente, estar siempre un paso adelante, el concepto lo podemos graficar de la siguiente manera mostrando una retroalimentación permanente.



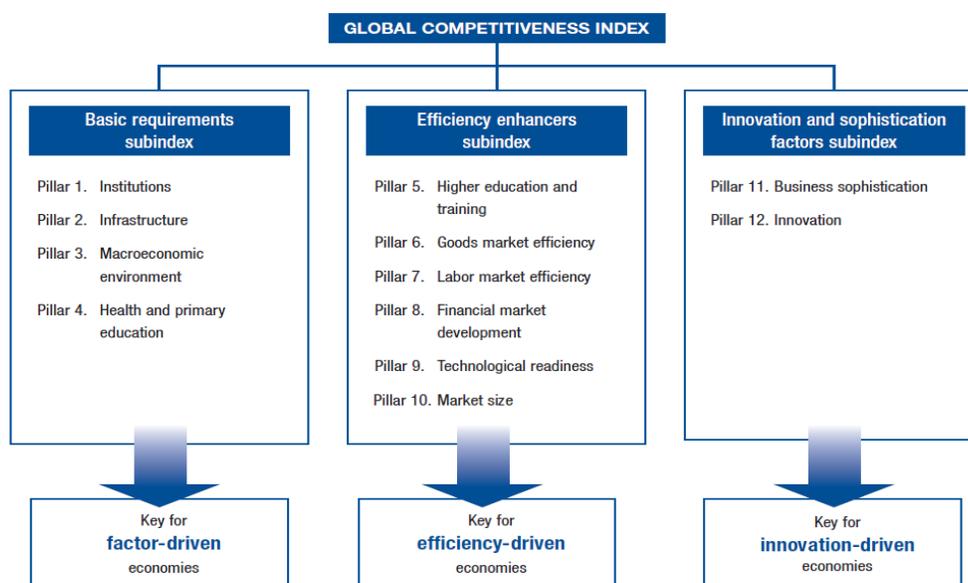
Fuente: elaboración propia, 2017

Lo que se observa en el cuadro precedente es el virtuosismo al que se debe llegar en términos de competitividad desde el punto de vista de la calidad, y es aquí donde en Argentina existe un aparente problema que se presenta con mayor claridad entre las empresas medianas y pequeñas.

Un cliente satisfecho vuelve a comprar, paga más y mejora los márgenes; para que un cliente esté satisfecho se le debe entregar un producto o servicio competitivo en términos de calidad, tal como fuera expresado en los párrafos anteriores. Para ser competitivo hay que estar un paso adelante en términos de innovación y desarrollo; y finalmente –o inicialmente- se debe entender “estratégicamente” el enfoque, planes y acciones y dirección en la que se debe ir, para ello es necesaria la utilización de los estudios de futuro como herramienta de permanente utilización en pos de la búsqueda de la competitividad.

Habiendo introducido el tema, se intenta poner en contexto la situación actual de Argentina en términos competitivos. Según el último “Reporte de Competitividad Global” publicado por el WEF [7], la Argentina ocupa el puesto número 104 entre 138 países en el período 2016 - 2017.

El Índice de Competitividad Global, el cual determina un coeficiente que ubica a los distintos países en el ranking, se compone de un ranking global y tres subíndices donde se conjugan los pilares asociados con requerimientos básicos; promotores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación.



Fuente: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

El Índice de Competitividad Global, el cual determina un coeficiente que ubica a los distintos países en el ranking, se compone de un ranking global y tres subíndices donde se conjugan los pilares asociados con requerimientos básicos; promotores de eficiencia y factores de innovación y sofisticación.

El índice de requerimientos básicos, conjuga los pilares de instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, junto con salud y educación primaria. A primera vista se puede observar que este conjunto de requerimientos son administrados por el Estado y no por los privados.

El segundo índice es el de promotores de eficiencia e incorpora los pilares de educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño del mercado. Aquí ya se comienza a observar la influencia del sector privado y su correspondiente responsabilidad relativa en términos de competitividad nacional.

Finalmente, el índice de factores de innovación y sofisticación incorpora los pilares de sofisticación empresarial e innovación. En este índice se ve claramente la participación, o falta de ella, del empresariado local relacionada con la generación de condiciones de futuro innovadoramente competitivas y que permitan alimentar el ciclo de mejora continua en forma sustentable, confiable y organizado formalmente.

Como se observa en el siguiente gráfico, en el cual está desarrollada la conformación del índice de competitividad de Argentina, se aprecian valores que explican la posición de competitividad relativa del país más allá de las cuestiones coyunturales de las cuales se fue haciendo mención al principio del capítulo.

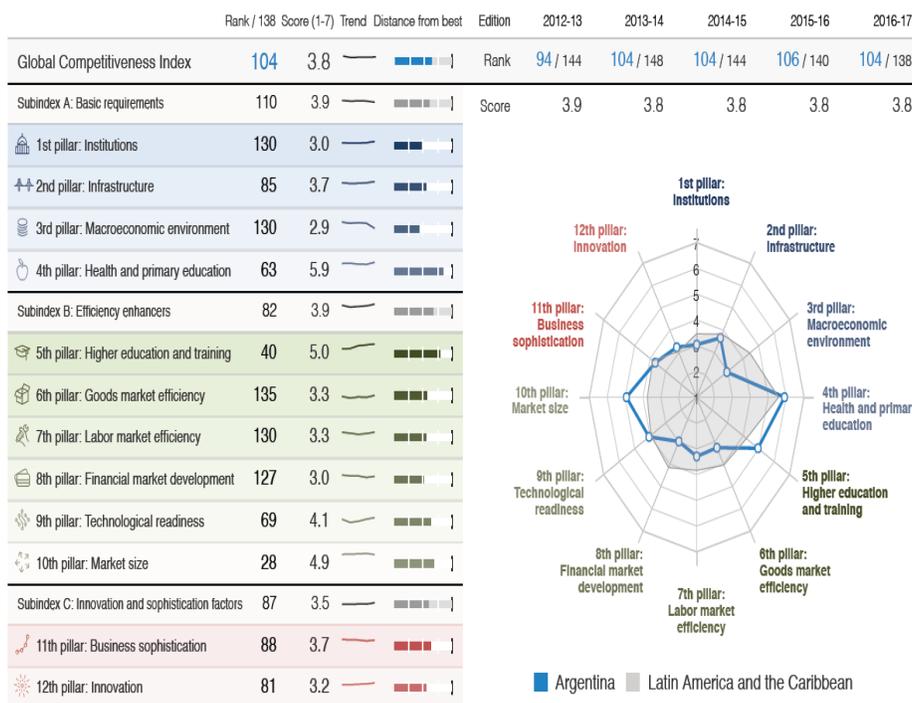
Argentina 104th / 138

Global Competitiveness Index
2016-2017 edition

Key Indicators, 2015 Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2016)

Population (millions)	43.1	GDP per capita (US\$)	13588.8
GDP (US\$ billions)	585.6	GDP (PPP) % world GDP	0.86

Performance overview



Fuente: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Por ejemplo, en una escala de 1 a 7, el puntaje obtenido por Argentina en Innovación es de 3,2 frente a, por ejemplo, el 5,8 de Suiza (primero en el ranking) o el 5,6 de Estados Unidos (tercero en el ranking). Lo mismo se observa con el indicador de sofisticación de los negocios donde Argentina reporta un puntaje de 3,7, lejos de los 5,6 de Alemania (quinto en el ranking) o de los 5,7 de Japón (octavo en el ranking). Las mismas tendencias, lógicamente, se observan en otros indicadores tales como el de eficiencia del mercado de bienes, o el de eficiencia del mercado laboral.

En lo que respecta a investigación e innovación, según datos del Banco Mundial, la Argentina destinó en el año 2014 un 0,61% de su Producto Bruto Interno (PBI) a I&D. En el caso de los países que podemos denominar “competitivos” la inversión en I&D es de cuatro a cinco

veces más alta, a continuación una lista con algunos ejemplos para que el lector compare:

País	% del PBI Destinado a I&D
Alemania	2,87
Austria	2,99
Bélgica	2,46
Canadá	1,61
China	2,05
Dinamarca	3,08
Japón	3,58
Estados Unidos	2,44
Argentina	0,61
Colombia	0,20
Uruguay	0,33
Brasil	1,24

Fuente: Banco Mundial, 2014

Como se aprecia, cuando el mundo describe a la “competitividad” no se refiere a cuestiones de precio ni a cuestiones de coyuntura, como puede ser el tipo de cambio de una moneda con respecto a otra. Cuando el mundo habla de competitividad está hablando de factores estructurales de largo plazo, de factores que entienden a la competitividad como un fenómeno complejo e integral.

El papel de la innovación en el desarrollo empresarial y de la inversión en I&D como uno de sus principales factores de fomento no está en duda. Está asumido por los responsables políticos y los directivos de empresas que el aumento de inversión en I&D se traduce en ventajas competitivas y en la aparición de factores desencadenantes del crecimiento de la empresa.

No obstante, la inversión en I&D es una de las partidas más difíciles de mantener en momentos de recesión económica dado el diferimiento de sus efectos sobre los resultados empresariales, por ello es que se debe ver como “política de estado” y no como iniciativas aisladas. El hecho de que esto no sea así, es decir que la investigación y el desarrollo no estén soportados por una política de largo plazo robusta, provoca situaciones indeseables como arranques y paradas no del todo bien programadas en los ámbitos académicos y de investigación, provoca una deficiente “vinculación” entre los ámbitos científicos y empresariales, y por sobre toda las cosas no entrega los resultados deseados en términos de aporte a la competitividad nacional.

En este contexto está claro que las empresas argentinas tienen un largo camino por recorrer en materia de mejora de la competitividad, para ello el “estudio de futuros” es fundamental en cuanto a la identificación de tendencias, en cuanto al análisis de contextos, a la comprensión de las acciones y reacciones de los diferentes actores y, sobre todo, es fundamental como herramienta necesaria para diseñar e implementar los planes y acciones estratégicas que permitan modificar la realidad hacia adelante.

En el próximo capítulo se comparten ejemplos de algunas empresas internacionales que, mediante la utilización de los estudios de futuro han logrado alcanzar altos estándares en materia de competitividad.

Casos de Estudio

El objetivo de este apartado es compartir una serie de casos de estudio que permitan transformar en tesis la siguiente hipótesis:

La decisión estratégica de las empresas más exitosas del mundo de utilizar los estudios de futuro, en cualquiera de sus formas, como base para la sustentabilidad de su liderazgo y competitividad es uno de los pilares fundamentales que las transforma en lo que son: **empresas competitivas**.

a. Caso BASF

BASF es una empresa química fundada a mediados de 1865 en la ciudad de Ludwigshafen, Alemania, por Friedrich Engelhorn con el propósito de producir tintes. Es la empresa química más grande del mundo superando a Dow Chemical Company y a DuPont.

Claramente esta empresa ha comprendido que para ser líderes hay que estar a la vanguardia, por ello su slogan es lo suficientemente elocuente en ese sentido:



“Nosotros creamos Química”. BASF está un nivel superior, no hablan de hacer lo mismo

de mejor manera, no hablan de ser mejores que la competencia haciendo las mismas cosas, su “propósito” como compañía es crear química para un futuro sustentable.

Hasta aquí son todas buenas intenciones y pulidas declaraciones corporativas que se comienzan a materializar cuando se indaga un poco más profundamente. La compañía posee una unidad de negocios independiente denominada BASF New Business GmbH. Según se puede verificar en la información disponible en su sitio web [8], esta unidad de negocios tiene como objetivo identificar y desarrollar los campos de crecimiento del “futuro”.

La pregunta fundamental que BASF se hace, en términos prospectivos “la definición del problema”, es: ¿Cómo la química puede contribuir decisivamente en el desarrollo de soluciones basadas en productos innovadores, tecnologías y sistemas?

Para contestar a dicha pregunta BASF sostiene que identifica y analiza tendencias de largo plazo y tópicos innovadores en la industria y la sociedad, Además, estudia las potencialidades de crecimiento de esas tendencias y verifica si estas nuevas oportunidades encajarán en BASF.

Para llevar adelante su estrategia la empresa BASF New Business posee las siguientes divisiones: la unidad de “foresight” industrial, el equipo de búsqueda y evaluación y el equipo de incubación de nuevos negocios. Además, la compañía posee un equipo que evalúa y contacta a otros actores, generando sinergias con otras empresas, universidades, clientes, etc.

En síntesis, BASF, la empresa química más grande del mundo, se plantea un problema: ¿Cómo la química puede contribuir decisivamente en el desarrollo de soluciones basadas en productos innovadores, tecnologías y sistemas?. A partir de allí plantea el análisis de tendencias, de actores, conforma equipos multidisciplinarios, plantea horizontes temporales, desarrolla estrategias y planes de acción, etc. No cabe duda de que BASF “Estudia el Futuro”, y esa decisión estratégica coopera y es parte fundamental para que la empresa sea **competitiva**.

b. Caso Shell

La Royal Dutch Shell [9] es una empresa de hidrocarburos anglo-holandesa que tiene intereses en los sectores petrolífero y del gas natural, así como del refinado de combustibles líquidos. Es una de las mayores multinacionales del mundo, y una de las cuatro más grandes del sector petrolífero junto con BP, ExxonMobil y Total.

¿Cuál es uno de los pilares de Shell y por lo cual es ampliamente conocida y seguida en el mercado? Son los “Shell Scenarios” [10].

Shell se jacta de desarrollar visiones de futuro posible desde los años 1970s, ayudando a generaciones de líderes dentro de la empresa a explorar mirando el futuro y así tomar mejores decisiones. “Shell Scenarios” se pregunta ¿Qué pasaría si?, inspirando de esa manera a sus líderes a considerar eventos que pueden ser solo remotas posibilidades pero que permiten flexibilizar su pensamiento. Los escenarios de Shell también ayudan a gobiernos, a ámbitos académicos y de investigación, al mismo tiempo que a otras compañías, a entender posibilidades y las incertezas que presenta el futuro.

En síntesis, Shell entendió que su negocio no era infinito, que el futuro deparará cambios y que si la empresa no se transforma en protagonista de los mismos lo más probable es que el futuro los ponga en una posición no deseada. Por ello, la compañía decidió crear un equipo para estudiar el futuro. Shell habla de “hacer el futuro”, es decir no esperar a que el futuro llegue si no ser parte de su creación, Shell habla de innovación, y de equipos multidisciplinarios trabajando juntos para entender y alcanzar lo que vendrá siendo protagonistas y no simples espectadores. Shell estudia el futuro y eso la transforma en una empresa **competitiva**.

c. Caso PepsiCo

PepsiCo Inc. es una empresa multinacional estadounidense dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de bebidas y snacks. Tiene su sede en el estado de Nueva York, Estados Unidos. La compañía se formó en 1965 a partir de la fusión de la Pepsi-Cola Company y Frito-Lay.

El reporte anual 2016 de PepsiCo [11] muestra claramente que la empresa está orientada a estudiar el futuro como parte fundamental de sus intentos estratégicos. En su página nueve, el reporte muestra como subtítulo la siguiente frase “Driving our Business Forward” [12], en este apartado se explica cuál es la estrategia de negocio a futuro y se publican los objetivos hacia el año 2025.

Al seguir leyendo, se ve claramente cómo la compañía luego de haber identificado sus debilidades -o las de sus productos- propone un camino más orientado hacia lo sano y natural para lo cual, además, viene desarrollando una línea de marcas diferenciadas de las históricas.

Ahora bien, lo más interesante que se encuentra cuando se investiga el caso PepsiCo es su trabajo conjunto con la ONG “Forum of the Future” [13]. Esta organización trabaja desde 1996 ayudando a otras organizaciones -públicas y privadas- alrededor del mundo a encontrar la forma de crear un futuro sustentable. Claramente las palabras clave son “futuro” y “crear”, y es por esta razón que resulta interesante indagar un poco más en este caso.

En 2009, Forum for the Future utilizó el análisis de escenarios globales para ayudar a PepsiCo a identificar los mayores riesgos de sustentabilidad y las oportunidades a las que la compañía iba a hacer frente hacia 2030. El impacto fue contundente y el enfoque fue traducido y encapsulado en la nueva estrategia de negocios que la compañía luego creó: “Performance with Purpose” [14].

El caso de PepsiCo es otro claro ejemplo de compañías líderes que entienden en el estudio de futuros una herramienta fundamental para garantizar la sustentabilidad de sus negocios. En esta oportunidad, se vieron muchos aspectos conocidos en el ámbito prospectivo tales como desafío, horizonte, futuro, tendencias, estrategias, entrevistas a expertos, etc. PepsiCo, también, fundamente su **competitividad** en los estudios de futuro.

d. Caso Ford Motor Company

La Ford Motor Company, más conocida como Ford, es una empresa multinacional estadounidense fabricante de automóviles con sede en Michigan, Estados Unidos. Fue fundada por Henry Ford quién es sinónimo de innovación por ser el padre de la línea de montaje moderna, la cultura de la compañía por supuesto está atravesada por el espíritu innovador de su fundador.

A principios del siglo XXI la compañía pasó por graves apremios económicos, los que lo obligaron a reconvertir su negocio. Una de las claves para el éxito de dicha reconversión comenzó en los años 2011-2012 cuando Ford empezó a trabajar en lo que hoy se llama “Ford Trends – Looking Further with Ford” [15]. La empresa publica todos los años un reporte referido a lo que ellos han investigado en relación a las tendencias que impactan su negocio, para lo cual disponen de un equipo “Global Consumer Trends and Futuring” [16].

Con todo lo que Ford analiza y propone en su reporte trabaja en el desarrollo de nuevos productos, de nuevos conceptos, de nuevas realidades, no solamente de nuevos “automóviles”. Inicialmente, cuando se lee el desarrollo de las tendencias se pregunta, ¿qué tiene que ver esto con los automóviles? Pero ni bien se continúa se comprende cómo tendencias que inicialmente aparecen desconectadas se transforman en fundamentales mirando hacia adelante. De esta forma Ford, mediante el estudio de las tendencias que marcarán el futuro, está creando **competitividad** para su negocio y basando sus desarrollos actuales en lo que vendrá.

Conclusiones. Argentina: estudiar el futuro para mejorar la competitividad

Se ha llegado al capítulo final habiendo introducido el tema del presente trabajo; habiendo

además profundizado en materia de competitividad a efectos de quitar algunos preconceptos e intentando objetivar la discusión.

Se contextualizó la posición de Argentina como país en relación a sus condiciones de competitividad relativa respecto del resto del mundo; y se mostraron casos de empresas que son reconocidas a nivel global por ser competitivamente exitosas, sus números así lo demuestran, y que sustentan gran parte de su éxito en estudios, análisis y acciones estratégicas colocando al futuro como eje central.

En adelante, se expresarán algunas conclusiones que por obvias no serán redundantes, y se propondrán algunas líneas de trabajo para que el empresario argentino, que aún no lo ha hecho, pueda comenzar a transitar el camino de los estudios de futuro como herramienta ineludible de su porvenir competitivo.

Antes de proseguir recordaremos que cuando el mundo se refiere a la competitividad no describe únicamente cuestiones de precio relativo y aspectos de coyuntura tales como el tipo de cambio de una moneda con respecto a otra; cuando el mundo habla de competitividad está discutiendo de factores estructurales de largo plazo, de factores que entienden a la competitividad como un fenómeno complejo e integral.

Es claro entonces que la responsabilidad no debe caer exclusivamente ni en el empresariado ni en el Estado, el esfuerzo debe ser conjunto, no obstante debemos recalcar que sí debiera ser responsabilidad de los empresarios el compromiso en relación con exigir a los gobernantes de turno la implementación de políticas de estado sustentables tendientes a proveer las condiciones estructurales que el país necesita en términos de competitividad, atravesando temas tales como la educación, la fortaleza de las instituciones, la seguridad jurídica y la responsabilidad social empresario y el impacto de las políticas públicas a nivel imagen social.

Todo esfuerzo que la empresa pueda hacer debe estar sustentado y basado, además, en una imagen socialmente responsable que permita obtener los mayores beneficios de aquellas acciones y su articulación con las políticas públicas. El hecho de que una compañía no posea una imagen socialmente responsable puede dar por tierra con cualquier intento de mejorar competitivamente y sus acciones pueden, incluso, llegar a ser contraproducentes. Hoy día cumplir con la ley, respetar el medioambiente, respetar las convenciones de trabajo, etc. son condiciones que deben estar presentes entre los valores de las empresas al tiempo que se proyectarse como su estrategia “responsabilidad social empresaria”.

Ahora bien, a la luz de lo que se ha desarrollado hasta aquí ¿qué herramientas debiera implementar el empresariado local para ganar en competitividad más allá de las coyunturas? Se

inicia recordando una cita de Mojica (2010):

La prospectiva es una disciplina que nació para probarnos que no es necesario padecer el futuro sino que podemos construirlo. Esto mismo llevado al ámbito de la pequeña empresa quiere decir que si nos detenemos un momento a analizar las situaciones posibles de futuro en que se podría encontrar y si elegimos la más conveniente, tendremos ventajas competitivas frente a otras empresas que viven el día a día y no se han preocupado por analizar lo que les podría acontecer. Ahora bien, si además de analizar el futuro y elegir la mejor opción nos damos a la tarea de llevar a cabo ese futuro mediante estrategias inteligentes, nos estaremos encaminando hacia el éxito y por ende hacia una mayor competitividad (p. 2).

La cita y el sentido común son claros, aquel que estudie y analice el futuro, y se prepare para enfrentarlo, será más competitivo que quién no lo haga, esto implicará riesgos, toma de decisiones, desarrollo de estrategias y la creación de estructuras que quizás hoy no estén desarrolladas en las miles de pequeñas y medianas empresas que desarrollan sus actividades en la economía argentina.

El concepto central que debiera empezar a instalarse habría que orientarlo hacia el alejamiento, no del todo por su puesto porque allí también existe valor, del gerenciamiento basado en la corazonada –muchas veces corazonadas que provienen de los mismos dueños de las empresas- hacia el gerenciamiento basado en el desarrollo de la planificación estratégica y, esencialmente, a que esa planificación esté alimentada por “estudios de futuro” como herramienta fundamental que permita trazar, en forma exitosa, los sucesivos intentos estratégicos de las compañías argentinas.

Lo primero que tiene que suceder no tiene nada que ver con lo operativo ni con lo referido al conocimiento en la aplicación de las herramientas o distintos métodos para estudiar el futuro. El inicio se debe dar en un cambio cultural y la cita utilizada por Michel Godet (2000) en una de sus obras es clarificadora, Hamel y Prahalad proponen una diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden:

La conclusión se imponía: Algunos equipos de dirección demostraron un mayor nivel de clarividencia que otros. Algunos llegaron a imaginarse productos, servicios, y sectores enteros de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. De una manera manifiesta, podríamos decir que perdieron poco tiempo en preocuparse sobre el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente puesto que su tarea era, precisamente, crear uno nuevo. Otras empresas —las rezagadas— se

preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro
(p. 10).

Esto tiene que ver con salir del modo defensivo en el que suele encontrarse el empresario argentino y asumir riesgos controlados en base a estudios de futuro hechos por profesionales idóneos. La propuesta no debe limitarse exclusivamente al último decisor de la empresa, la única forma de que se comience a generar el cambio cultural es formando un efecto cascada dentro de las estructuras por medio del cual la totalidad de los miembros de los equipos de las empresas estén involucrados, para adueñarse y asumir el compromiso de ser parte de lo que vendrá pero comenzando en el ahora.

Por ello, es muy importante plantear objetivos comunes que generen altos grados de motivación entre los empleados en dirección hacia la proactividad, la innovación y el intentar siempre mirar un poco más allá.

Durante el desarrollo del trabajo se hizo mucho hincapié en las tendencias, escenarios y actores como piezas indispensables para efectuar estudios de futuro, y uno de los grandes interrogantes se plantea en torno a cómo conseguir los medios para hacerse de esta información.

La buena noticia es que en la mayoría de los casos son los mismos actores los que generan, y ponen a disposición, mucha de la información que mostrará tendencias que permitan construir escenarios. Cámaras empresarias, entidades financieras, ONGs, otras empresas, gobiernos, etc. realizan y publican trabajos que ayudarán en los comienzos de cualquier ejercicio prospectivo. A continuación se repasan algunos ejemplos que serán de utilidad al solo efecto de ejemplificar la disponibilidad de información variada en relación con distintas temáticas.

- Unión Industrial Argentina (UIA): La UIA, es un ejemplo de confección de estadísticas Industriales y relacionadas. En su sitio web <http://www.uia.org.ar/centrodeestudios/>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <https://www.cepal.org/es/publications>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): La OCDE es otro gran generador de información estadística, de documentos de opinión y de análisis. Más información en <https://www.oecd.org/>.
- BBVA: El banco privado BBVA posee un equipo que se llama “Innovation Center”. Con un modelo abierto y colaborativo fomenta la interacción con el ecosistema de innovación,

especialmente con los emprendedores y desarrolladores. Este centro de innovación básicamente analiza tendencias y se nutre de las mismas para tomar decisiones estratégicas. Más información en <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/innovacion-bbva>.

- Ernst & Young: La reconocida consultora global de servicios a empresas publicó en 2016 un estudio en el que analiza mega-tendencias referidas al mundo económico y productivo. Más información en <http://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/ey-megatrends>.
- HSBC: El banco de origen británico publicó en 2012 un reporte en el que predice cuáles serán las 100 economías más grandes para el año 2050. Más información en https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/home/empresas/archivos/world_2050.pdf
- Rabobank: El banco Rabobank. Más información en https://economics.rabobank.com/PageFiles/3444/OutlookIN2030ENG_tcm64-132400.pdf.
- Consejo Empresario para el Agro Sustentable (CEADS): A nivel local se encuentran del CEADS con visiones para los negocios y el agro con horizontes de largo plazo (2050). Más información en <http://www.ceads.org.ar/>.
- Accenture: También a nivel local Accenture presentó en el 2015 un reporte pronosticando el futuro del trabajo en Argentina. Más información en <https://www.accenture.com/arg-es/insight-the-future-of-work>.
- Proyecto Milenio: Este “think tank” global fundado en 1996 explora como hacer frente a los retos globales y construir así un futuro mejor a través del uso de herramientas de prospectiva es otro de los sitios donde existe mucha información disponible en relación con tendencias y escenarios futuros. Más información en <http://www.proyectomilenio.org>.

De esta manera se podría seguir citando ejemplos por varias páginas, la información en materia de tendencias, escenarios y demás estudios de futuro se encuentra disponible en gran cantidad y, dependiendo de las actividades y sectores en particular, se puede salir de lo macro e ir internándose en lo específico. De todas formas, esto es solo una pequeña parte de un todo, el gran desafío es contar con las herramientas y el conocimiento necesario para lograr, a partir de lo disponible, llevar adelante un proceso prospectivo –estudio de futuro- profesional y efectivo. Por ello es importante guiar al empresariado local en relación a alguna de las alternativas disponibles para llevar adelante este desafío en forma exitosa.

Revisando los casos estudiados podemos agrupar las diferentes alternativas en dos grandes grupos. Por un lado, como hacen, por ejemplo BASF, Shell y Ford, la empresa podría definir la creación de una estructura independiente, o dependiente de la alta dirección, dedicada a los estudios de futuro y su posterior utilización en los sucesivos planes estratégicos.

Este grupo, o departamento, debería contar con profesionales especializados en la materia que lideren los distintos procesos, siempre muy cerca de la dirección de la compañía –no debemos olvidar que las decisiones las tomará la dirección de la organización, no el prospectivista-. Este equipo liderará los procesos de evaluación de tendencias, de entrevistas con expertos, de análisis de otros actores, confeccionará escenarios y, en consecuencia, colaborará con la dirección en la confección de planes de acción en relación con los escenarios apuesta planteados.

Esta opción, se entiende probablemente sea la de mayor costo, ahora si a esa erogación se la piensa como una inversión, quizás sea el recurso mejor efectivamente aplicado. De esta forma el proceso de estudio de futuros será constante y continuado lo que conllevará una culturización de la organización en los términos de estar siempre un paso delante de la competencia y de los consumidores y clientes.

La segunda alternativa practicable es la equiparable a la que estudiamos en el caso PepsiCo. Bajo esta modalidad el concepto se orienta a la asociación, temporal, con alguna universidad, ONG u otro tipo de organización pública o privada que se dedique a la confección de estudios de futuro.

Esta alternativa observa como beneficio principal el hecho de que la incorporación al sistema de un equipo de trabajo experimentado, aunque quizás sin conocimiento específico de la industria en particular, proveería de resultados prácticos más rápidos y concretos, además de seguramente requerir una inversión menor que la primer alternativa.

El principal déficit de esta elección, según algún punto de vista, es la dificultad para generar una cultura interna a nivel organizacional de pensamiento prospectivo; es decir, se corre el riesgo que una vez finalizado el estudio en particular, la inercia de la organización la vuelva a colocar en el modo reactivo y defensivo en el que probablemente se encontraba originalmente.

Ya sea para una u otra alternativa, sigue una serie de instituciones que pueden proveer de talentos o de servicios prospectivos a las empresas locales:

- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). En la presente casa de altos

estudios se dicta la especialización de posgrado en “Prospectiva Estratégica”. Más información en <https://www.uces.edu.ar/>

- Millennium Project nodo argentino. Centro Latinoamericano de Globalización y Prospectiva. Más información en <http://celgyp.org/>
- Instituto de Planeamiento Estratégico. Más información en <http://www.agendaestrategica.com.ar/>
- INTA, Instituto de Prospectiva y Políticas Públicas. Más información en <https://inta.gob.ar/instprospectivasypoliticaspUBLICAS>.
- Ministerio de Innovación Ciencia y Tecnología de la Nación, subsecretaría de estudios y prospectiva. Más información en <http://www.mincyt.gob.ar/ministerio/subsecretaria-de-estudios-y-prospectiva-17>.
- Patagonia Futura. Más información en <https://patagoniafutura.wordpress.com/>.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) sede Argentina. Más información en <http://flacso.org.ar/noticias/red-academica-internacional-de-estudios-de-prospectiva/>
- Prospectiva 2020. Consultora privada que brinda servicio de estudios de futuro. Más información en <http://www.prospectiva2020.com/>
- Prospectiva Consultores. Emprendimiento privado de consultoría en prospectiva. Más información en <https://www.facebook.com/prospectiva.consultores/>

Conclusiones Finales

Habiendo llegado a esta instancia en el desarrollo del presente trabajo, se está en condiciones de afirmar lo siguiente:

La decisión estratégica de las empresas más exitosas del mundo de utilizar los estudios de futuro, en cualquiera de sus formas, como base para la sustentabilidad de su liderazgo y competitividad es uno de los pilares fundamentales que las transforma en lo que son: **empresas competitivas**.

Por lo tanto, y posicionándonos en la realidad de las pequeñas y medianas empresas argentinas, se pueden afirmar una multiplicidad de conceptos que proveerán a las compañías locales con mejores condiciones de competitividad producto de la realización de sistemáticos y profesionales estudios de futuro.

Será necesario, pues, un pensamiento basado en la pre-actividad, proactivo y que contemple en todo momento el concepto de anticipación. La motivación de los equipos de liderazgo, junto al compromiso de los empleados, es condición fundamental para que el cambio cultural se produzca. Los conceptos de innovación y emprendedurismo tienen que estar siempre presentes a la hora de plantear y seleccionar escenarios. Es necesario asumir que en todo proceso de planificación estratégica el equipo estratega tendrá que identificar tendencias, tendrá que correlacionarlas con el futuro –escenarios-, tendrá que identificar y descifrar a los otros actores y, por sobre todo, tendrá que comprender que enfrentará riesgos.

El empresario argentino debe tomar conciencia de que al momento de la acción ya es demasiado tarde para pensar estratégicamente; la planificación estratégica y los estudios de futuro tienen una temporalidad que debe ser respetada, de esta forma volvemos a resaltar la importancia del concepto de anticipación. Este concepto es el que permitirá identificar y aprovechar oportunidades, las oportunidades no aprovechadas lo serán por otros, convirtiendo esa situación en una clarísima pérdida de competitividad –se deben asumir riesgos y desafiar el statu-quo-.

Los estudios de futuro serán los que marquen el camino de los sucesivos planes estratégicos, de esta manera la competitividad se transformará en algo de largo plazo y no solamente en una condición puntual producto de una coyuntura en particular. Los planes estratégicos deben prever como eje central a los futuros posibles y el futuro deseado, comprendiendo las necesidades futuras del cliente, incluso antes de que el propio cliente las conozca. Si los escenarios planteados son pertinentes, coherentes, verosímiles, importantes y transparentes, el ejercicio será exitoso.

En definitiva, la oportunidad está ahí, las herramientas están disponibles, si bien estructuralmente deben cambiar algunas cosas, existen las condiciones necesarias para comenzar a generar el cambio. Por lo tanto, utilizando en forma sistemática y profesional alguna de las metodologías disponibles para “estudiar el futuro” será inevitable que las empresas argentinas mejoren sustancial y sustentablemente sus condiciones de **competitividad**.

Bibliografía de referencia

- Accenture (2015). *El futuro del trabajo en argentina. En la era digital, lo humano hace la diferencia*. Buenos Aires: Accenture
- Balbi, E. R. (2014). *Construyendo el futuro: método MEYEP de prospectiva estratégica. Manual del método oficial de prospectiva estratégica de la red escenarios y estrategias [EyE] en América Latina*. Buenos Aires (ciudad): Red escenarios y estrategias en América Latina
- BASF GmBH. (2017). *BASF report 2016. Economic, environmental and social performance. [BASF reporte 2016. Performance económica, ambiental y social]*. Alemania. BASF GmBH
- BBVA Innovation Center (2015). *Tendencias 2016: las tendencias innovadoras que aspiran a convertirse en protagonistas del año*. BBVA
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2013). *Prospectiva y desarrollo: el clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020*. Santiago de Chile: CEPAL
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible [CEADS] (2014). *Visión 2050 Argentina: una agenda de desarrollo*. Buenos Aires: CEADS
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible [CEADS] (2014). *Visión agro sustentable: una visión al 2050*. Buenos Aires: CEADS
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible [CEADS] (2011). *Visión 2050: una nueva agenda para las empresas*. Buenos Aires: CEADS
- Conway, M. (2016). *Foresight infused strategy. A how to guide for using foresight in practice. [Estrategia dotada de foresight. Un cómo para guiar en el uso práctico del foresight]*. Melbourne. Thinking Futures
- EYQ, Ernst & Young Global Limited (2016). *The upside of disruption: megatrends shaping 2016 and beyond. [Lo positivo de la disrupción. Moldeado de las mega-tendencias 2016 y más allá]*. UK: EYGM Limited
- Ford Motor Company and BAV Consulting. (2017). *Looking further with Ford, 2017 trends, Europe, Middle East and Africa edition. [Mirando más allá con Ford, tendencias 2017,*

edición para Europa, Medio Este y África]. EEUU: Haddad and Partners

Ford Motor Company. (2017). *Ford Motor Company, 2016 annual report*. Michigan: Ford Motor Company

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Pospektiker

Igarza, R. (2008). *Método Delphi: Apuntes para una implementación exitosa*. Recuperado de <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/10/metodo-delphi-f.doc>

Jiménez Calderón, C. E. (2009). *Competitividad desde un enfoque prospectivo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/competitividad-desde-un-enfoque-prospectivo/>

Medina, J. y Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL

Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2015). *El futuro de la productividad, nota conjunta de política del Departamento de Asuntos Económicos y de la Dirección de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Paris: OCDE.

PepsiCo (2017). *PepsiCo, 2016 annual report, performance with purpose. [PepsiCo, reporte anual 2016, performance con un propósito]*. EEUU: PepsiCo

Shell International BV. (2016). *A better life with a healthy planet, pathways to net zero emissions, a new lens scenarios supplement. [Una mejor vida con un planeta sano, huellas hacia las cero emisiones, suplemento de escenarios con una nueva mirada]*. Shell

Stegeman, H. y Piljic, D. (2010). *In 2030: four future scenarios for businesses. [En 2030: cuatro escenarios futuros para los negocios]*. Holanda: Rabobank Nederland, Economic Research Department

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Virtual – [UCES]. (2016). *Especialización en prospectiva estratégica, método MEYEP y ejemplo aplicado, primera parte, Unidad 1*. Buenos Aires (ciudad): UCES.

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Virtual [UCES]. (2016). *Especialización en prospectiva estratégica, fundamentos del método foresight, primera parte, Unidad 1*.

Buenos Aires (ciudad): UCES

Ward, K. (2012). *El mundo en el 2050: de la lista de los 30 primeros a la lista de los 100 primeros*. Londres: HSBC Bank plc

Notas

[1] César Carrilero Núñez quién recientemente finalizó la Especialización en Prospectiva Estratégica en UCES, es Licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional de Quilmes. Obtuvo además un Diploma en Ciencias Sociales de la misma casa de estudio. En su actividad profesional ocupa el cargo de gerente de las operaciones argentinas de PB Leiner Gelatins, compañía subsidiaria de la multinacional de capitales belga Tessengerlo Group. Anteriormente ocupó diversas posiciones de liderazgo en la multinacional de origen norteamericano Cargill, incluyendo una expatriación de tres años en Estados Unidos. Carrilero Núñez además, ocupa posiciones en las mesas directivas de asociaciones gremiales empresarias tales como UISF (Unión Industrial de Santa Fe) y SAGMA (South American Gelatin Manufacturers Association) y PISV (Parque Industrial Sauce Viejo).

[2] Michel Godet, miembro de la escuela francesa, es uno de los padres de la “prospectiva estratégica” moderna, es quién incorporó el marco metodológico y una base matemática

[3] Más información sobre el método foresight recuperado de <http://houstonfutures.org/>

[4] Tanto el software MICMAC como el MACTOR pueden ser descargados en forma gratuita en el siguiente vínculo: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Descarga-de-aplicaciones/descarga>

[5] Más información en <http://prospectivarmeyep.blogspot.com.ar/>

[6] Para el ejemplo, expresada como resultado operativo

[7] Foro Económico Mundial por sus siglas en inglés

[8] En <https://www.basf.com/de/en/company/about-us/companies/BASF-New-Business-GmbH.html>

[9] Compañía Real Holandesa Shell

[10] Escenarios Shell

[11] Pepsico Inc. (2017). Pepsico 2016 Annual Report – Performance with Purpose. Pepsico Inc. Recuperado de <http://www.pepsico.com/Investors/Annual-Reports-and-Proxy-Information>.

[12] Impulsando Nuestro Negocio hacia el Futuro

[13] En <https://www.forumforthefuture.org/our-work/hub/futures>

[14] Performance con un Propósito

[15] Tendencias Ford – Mirando más allá con Ford

[16] Tendencias Globales de Consumidores y Futurología