

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

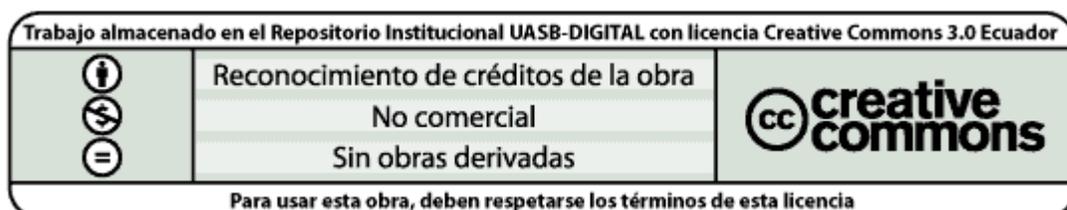
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Prospectiva como complemento de procesos de planificación
estratégica organizacional. Caso Cámaras Binacionales en
Ecuador**

Diego Xavier Gordón Santana

2014



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA

Yo, Diego Xavier Gordón Santana, autor de la tesis intitulada ***“Prospectiva como complemento de procesos de planificación estratégica organizacional. Caso Cámaras Binacionales en Ecuador”*** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas – mención mercadeo- en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

- SEDE ECUADOR -

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“Prospectiva como complemento de procesos de planificación
estratégica organizacional. Caso Cámaras Binacionales en Ecuador”**

Diego Xavier Gordón Santana

TUTOR: Ing. Wilson Mariño Tamayo

Quito, Ecuador

2014

RESUMEN:

A través de esta tesis se busca desarrollar y presentar un modelo de planificación a largo plazo (por lo menos a diez años), basado en la prospectiva estratégica que pueda ser aplicado por las Cámaras Binacionales del Ecuador, como complemento a su planeación tradicional, misma que suele ser generalmente a corto y mediano plazo.

Para el establecimiento de este modelo se iniciará explicando las bases teóricas que sustentan a la prospectiva empresarial como herramienta para los procesos de planificación organizacional. Posteriormente se analizará la situación actual de los sistemas de planificación organizacional de las Cámaras Binacionales en el país.

Por otro lado se revisarán las buenas prácticas sobre prospectiva en Ecuador, para determinar su impacto sobre instituciones del país, como complemento a los sistemas de planificación tradicionales.

Finalmente se aplicarán varias herramientas planteadas por la prospectiva (Árbol de Giget, FODA Prospectivo, Ábaco de Régnier y Matriz Morfológica) en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica, como institución muestra para el desarrollo del modelo de prospectiva estratégica a ser aplicado en todas las Cámaras Binacionales.

DEDICATORIA:

Este trabajo está dedicado a Dios, mi esposa Daniela, mis hijos Nicolas y Joaquín, mi madre Sonia y mi tía Alicia. Su incondicional amor y respaldo siempre me han permitido llevar adelante mis proyectos, superar obstáculos y alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO:

Mi sincero agradecimiento a todos mis profesores de la UASB, gracias a quienes he podido adquirir y desarrollar nuevos conocimientos y destrezas. De igual forma a todos los directivos de la Cámara Ecuatoriano Británica que me han permitido crecer profesionalmente y aplicar en la institución mis conocimientos.

INDICE:

INTRODUCCIÓN	
1. Planteamiento del Problema	8
1.1. Descripción del problema	8
1.2. Pregunta – Problema	10
1.3. Objetivo general	10
1.4. Objetivos específicos	10
CAPÍTULO I: LA PERSPECTIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA	
1.1. Antecedentes de la prospectiva	11
1.2. Aspectos teóricos de la prospectiva	16
1.3. Planificación y prospectiva estratégica	18
1.4. Prospectiva estratégica: herramientas para diseño de escenarios	22
CAPÍTULO II: SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL UTILIZADOS EN LAS CÁMARAS BINACIONALES DEL ECUADOR	28
2.1. Desarrollo de entrevista a Directivos de Cámaras Binacionales sobre modelos de planificación estratégica utilizados	31
2.2. Selección de muestra para entrevistas	34
2.3. Análisis de entrevistas e información sobre sistemas de planeación estratégica utilizados en las Cámaras Binacionales del Ecuador	35
CAPÍTULO III: BUENAS PRÁCTICAS SOBRE PROSPECTIVA EN ECUADOR	49
3.1. Instituciones y empresas que han aplicado análisis prospectivo	50
DHL ECUADOR	50
EP PETROECUADOR	62
3.2. Alcances e impacto generado en las instituciones a través de la planificación prospectiva	66
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS EN LA CÁMARA ECUATORIANO BRITÁNICA PARA DESARROLLO DE MODELO PROSPECTIVO A SER APLICADO EN CÁMARAS BINACIONALES	68
4.1. Ejercicio de análisis prospectivo en la Cámara Ecuatoriano Británica	70
Lluvia de Ideas	70
Dimensiones – Macro ambiente	73
Árbol de Giget	74
FODA Prospectivo	79
Ábaco de Régnier	83
Variables Estratégicas	87
Matriz Morfológica	88
Descripción de escenario apuesta	91
Estrategia para escenario apuesta	92
MATRIZ IGO – Importancia y Gobernabilidad	93
4.2. Modelo prospectivo para aplicación en Cámaras Binacionales del Ecuador	100
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

Las Cámaras de Industrias y Comercio Binacionales en Ecuador son organización sin fines de lucro cuya misión es promover las relaciones bilaterales entre Ecuador y los países que representan en los ámbitos de comercio, inversión, cultura y educación entre las empresas, gobiernos y personas de los dos países.

Para la consecución de su misión sus Directorios trazan lineamientos estratégicos, en base a los cuales la Administración genera una planificación a corto y mediano plazo, definiendo sus objetivos, actividades y metas a alcanzar para beneficio de sus empresas, instituciones y personas afiliadas al gremio.

La visión de estas instituciones se ha basado hasta hoy en una planificación estratégica que abarca objetivos y acciones más centrados a corto plazo, debido a diferentes factores, entre ellos: membresías multisectoriales y de diferente tamaño (grande, mediana y pequeña empresa), recursos limitados (humanos y financieros), directorios por períodos cortos (generalmente elecciones cada dos años, dependiendo de cada cámara, según Estatutos).

Ante esta dinámica del día a día que envuelve a la operación de las Cámaras binacionales que muchas veces no permite visualizar a las instituciones a largo plazo, es oportuna la aplicación de una estrategia complementaria a largo plazo fundada en la teoría de la prospectiva empresarial que permita desarrollar estrategias basadas en escenarios futuros para estar preparados ante los diferentes cambios que se generan tanto en el macro como en el micro ambiente empresarial y de negocios que afecta a las Cámaras.

Mientras los enfoques estratégicos tradicionales aplicados en estas instituciones hasta hoy en día han ayudado a fijar acciones a corto plazo, es importante comenzar a planificar a largo plazo.

Una herramienta alternativa que complementaría los procesos de planificación a largo plazo de las Cámaras Binacionales sería la prospectiva. Debido a que la planificación tradicional utilizada hasta hoy ha partido del análisis de información del presente y pasado; en contraste con la propuesta de la prospectiva que parte del futuro, concentra la atención en el provenir, planificando a partir de la elaboración de escenarios futuros, que se buscará sean posibles y deseables para el beneficio de las instituciones.

De esta forma se pretende generar un modelo de planificación fundado en la prospectiva, que pueda ser de beneficio para cualquier Cámara Binacional, partiendo de la aplicación de herramientas prospectivas empleadas en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica, como institución experimental.

1.2. Pregunta - Problema

A partir de los antecedentes indicados, la pregunta central que servirá de guía de investigación será: **¿La prospectiva puede servir como herramienta complementaria a los procesos de planificación estratégica organizacional utilizados en las Cámaras Binacionales?**

1.3. Objetivo general

Estudiar la relación entre la prospectiva y la planificación estratégica dentro de los sistemas de planificación organizacional.

1.4. Objetivos específicos

- Explicar las bases teóricas que sustentan a la prospectiva empresarial como herramienta para los procesos de planificación organizacional.
- Analizar la situación actual de los sistemas de planificación organizacional de las Cámaras Binacionales.
- Estudiar las buenas prácticas sobre prospectiva en Ecuador, para determinar su impacto sobre instituciones del país.
- Diseñar un modelo de planificación prospectiva que pueda replicarse en las Cámaras Binacionales, partiendo de la aplicación de herramientas planteadas por la prospectiva en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica.

CAPÍTULO I

LA PERSPECTIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

1.1. Antecedentes de la prospectiva

Los estudios del futuro cuentan con sus bases epistemológicas y metodológicas tanto en Europa con Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel, como en Estados Unidos con Herman Kahn y Dennis Gabor. Durante los años cincuenta aparecieron simultáneamente pensadores que sentaron las bases del estudio moderno del futuro.

El término prospectiva se debe a Gaston Berger , quien en el año 1964 empezó a definirla como la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender; estableciendo así la línea de pensamiento europeo (francés) sobre los estudios del futuro. (Mojica 1991, 2)

Bertrand de Jouvenel otro de los iniciadores en Francia y en el mundo de la reflexión prospectiva, explicaba que había dos maneras de comprender el futuro: como una realidad única o como una realidad múltiple. Lo entienden como una realidad única: los adivinos, los profetas y todos los que consideran que existe un destino que decide y marca los hechos de la vida, el cual es inviolable, ciego e inmodificable. (Mojica 1991, 2)

Así lo creía Sófocles, o por lo menos Edipo, el protagonista de la célebre tragedia *Edipo Rey*, cuando el oráculo de Delfos reveló las desgracias que se ceñían contra él y su descendencia, como matar a su padre y esposar a su madre.

Simplemente el destino estaba trazado de esa manera y no había nada que hacer para modificarlo.

La segunda forma de concebir el futuro es como una realidad múltiple, esto quiere decir que un hecho del presente puede evolucionar en diferentes maneras y presentarse de diferentes formas en el futuro. Estas formas son los *futuros posibles* que Bertrand de Jouvenel denominó *futuribles*. (Mojica 1991, 2)

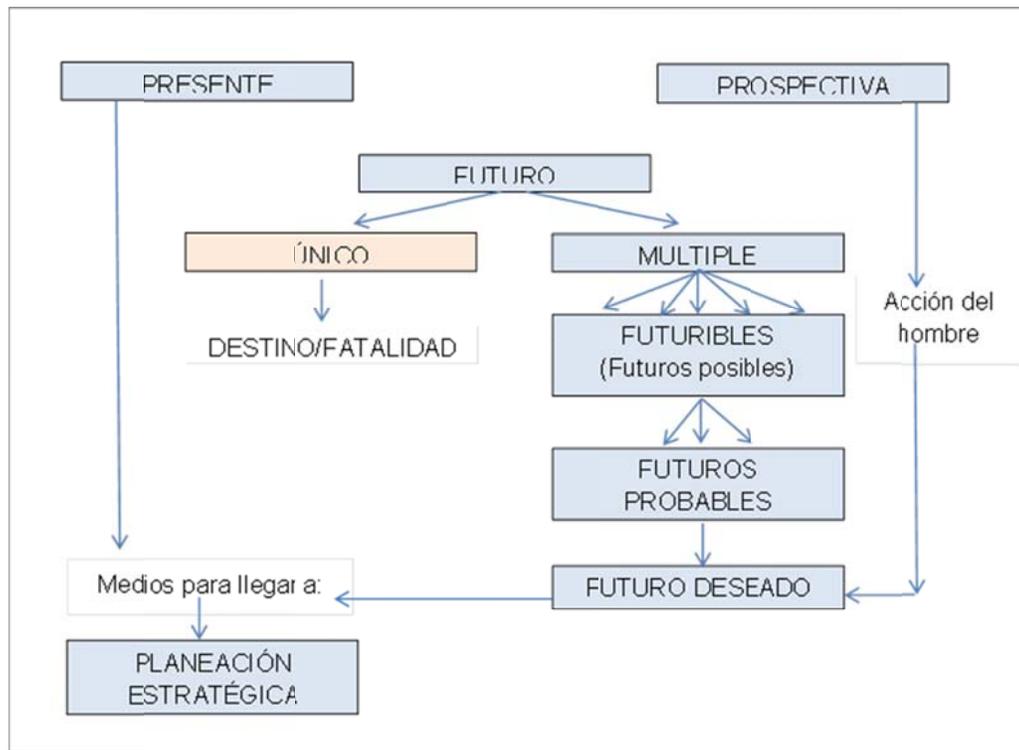
Entre esta variada posibilidad de futuros hay unos pocos que tienen mayor opción de suceder: los *futuros probables*. Pueden acontecer con mayor certeza que los *futuribles*, no porque el destino así lo quiere, sino porque de esa manera lo determina el hombre que es único protagonista de los hechos y el único responsable de su propio futuro.

Por tanto todo discurso prospectivo reposa en poder identificar la acción futura del hombre, valiéndose para esto del conocimiento de los proyectos, anhelos y temores que tiene el mismo hombre con respecto a las acciones que va a realizar.

Sin embargo el futuro probable no siempre es positivo, en cuyo caso se tendrá que buscar lo que los prospectivistas llaman el *futuro deseable*. Así pues tras el principio de Gaston Berger y las teorías de Jouvenel que el futuro es múltiple, Michael Godet, en 1985, denominó a la prospectiva como "*la reflexión para la acción y la antifatalidad*", con lo cual quiere decir que si bien el futuro es impredecible, por medio de ella podemos *reducir la incertidumbre*. De allí Por esta razón, su eslogan es la frase de Maurice Blondel "*el futuro no se prevé sino se construye*"

El siguiente esquema refleja el pensamiento prospectivo de esta escuela francesa sobre las maneras de percibir el futuro:

GRÁFICO 1: MANERAS DE PERCIBIR EL FUTURO – PROSPECTIVA-



Fuente: (Mojica 1991, 3)
 Elaboración: Autor

Hasta aquí, hemos detallado el pensamiento europeo de la escuela francesa sobre los estudios del futuro basados en prospectiva, sin embargo es importante indicar que estos, como se indicó al inicio de este capítulo, se han basado también en la escuela norteamericana. Es así que actualmente, dos

disciplinas estudian y analizan el futuro: el *forecasting* (Estados Unidos) y la *prospectiva* (Europea-Francesa)

El forecasting es de origen norteamericano y data también de los años cincuenta. La traducción en español sería “pronóstico”, pero a lo largo del planeta ya está acuñada la expresión forecasting. Existen centros famosos de forecasting como el “GW forecast” en Washington University que, trabajando con expertos de alta calificación y utilizando el método “delphi”, ha previsto cambios significativos en el ámbito de la tecnología, como los vehículos de células de combustión; la modificación genética de las especies vivas, las energías alternativas (solar, eólica) y la clonación de órganos humanos.

Esta visión determinista basa sus análisis sobre el futuro más en un método descriptivo-exploratorio, en el cual puede encuadrar la predicción técnica (anticipación probabilística), parte del conocimiento que se tiene del pasado para proyectar un futuro probable. Utiliza métodos más centrados en una perspectiva cuantitativa. (Godet 2000).

En el cuadro a continuación se muestra las diferencias sustanciales entre las dos aproximaciones al futuro presentadas por Godet. (Miklos, Tello 1995, 48):

GRÁFICO 2: PRONÓSTICO VS PROSPECTIVA
(Diferencias en su aproximación al futuro)

	PRONÓSTICO	PROSPECTIVA
VISIÓN	Parcial	Aproximación holística
VARIABLES	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, no necesariamente cuantitativas, subjetivas
RELACIONES	Estáticas y estructuras fijas	Dinámicas y estructuras evolutivas

EXPLICACIÓN	El pasado explica el futuro	El futuro explica el pasado
FUTURO	Simple y cierto	Múltiple e incierto
MÉTODO	Modelos determinísticos y cuantitativos (económicos, matemáticos)	Análisis intencional. Modelos cualitativos
ACTITUD HACIA FUTURO	Pasiva y adaptativa	Activa y creativa

Fuente: (Miklos, Tello 1995, 48)
 Elaboración: Autor

Como puede apreciarse, las características de cada una de las aproximaciones no solo difieren sino que en algunos casos se contraponen. Vale la pena mencionar aquí las necesidades del forecasting a corto y mediano plazos, como elementos básicos para su evaluación.

Para un período próximo, su propósito es operativo, requiere exactitud y es eminentemente cuantitativo; para un lapso mayor, su objetivo es más estratégico, lo cual conlleva la necesidad de comprensión de los orígenes del cambio, de sus impactos y del grado de control sobre ellos (Miklos, Tello 1995, 48)

Ahora bien, articulada con la prospectiva y con el forecasting está la estrategia. Estrategia y prospectiva están íntimamente relacionadas según Michel Godet, el tercer fundador de esta última disciplina. El hecho es que, si la prospectiva nos muestra cuáles son las alternativas de futuro que puede tener una empresa o una organización, la estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido. La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia consiste en lo que puede hacerse. (Godet 2007, 8)

Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad. La razón es la alta velocidad del cambio. Los fenómenos económicos, sociales, tecnológicos, geopolíticos se modifican con vertiginosa rapidez. Y, mientras más veloz sea el cambio, más urgente es el análisis del futuro y la necesidad de la estrategia.

1.2. Aspectos teóricos de la prospectiva

En el caso de este tipo de estudio, al hecho de tratarse de una ciencia social se le une la juventud del enfoque (aproximadamente medio siglo) y la dificultad adicional que implica su carácter holista y pluridisciplinar, aspectos todos ellos que la convierten en un área de conocimiento mucho más compleja que el resto de ciencias estándares. (Bas 1999, 27).

Los estudios del futuro basado en la prospectiva, según Bas implica la utilización de un *método prescriptivo-normativo*, que implica: *"imaginar en el presente futuros deseables, y a partir de ello articular las actuaciones presentes, con el fin de alcanzarlos"*.

Esta postura es más voluntarista: intenta desligar pasado y presente de futuro (es un antideterminismo a ultranza). Está más influida por valores, y trata de construir un futuro ajeno a los vacíos de los otros dos estados temporales. Aquí tendría cabida desde la prospectiva centrada en la planificación estratégica hasta las posturas más críticas y radicales de los estudios del futuro.

Es importante destacar aquí que la prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Ahora, cualquiera sea la forma en que se defina la prospectiva, es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, y sobre todo, la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana, a través de la construcción y elección de futuros y futuros.

De esta forma el propósito de la prospectiva es “preparar el cambio” para el futuro, adaptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo “posible” del mañana. (Godet 1979, 25)

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes de esta aproximación cabe mencionar los siguientes: (Miklos, Tello 1995, 57)

- Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- Proporcionar impulsos para la acción.
- Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.

- Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

1.3. Planificación y prospectiva estratégica

La planificación estratégica puede ser entendida de diferentes maneras: como técnica o como metodología. La primera implica recurrir a diferentes herramientas propias de esta disciplina, independientemente de los fines y propósitos de la misma, generando de esta forma que muchas veces el quehacer diario esté muy distante de los objetivos planteados. Como metodología, constituye el “cómo hacer que”, y el “qué hacer para”. En esta percepción el planificador ya no solamente se limita a utilizar diferentes herramientas de la rama, sino que las mismas son siempre alineadas con fines y propósitos a corto, mediano y largo plazo.

La forma de comprender la planificación está muy asociado con el esquema de ideas, valores, tradición y expectativas del planificador, en otras palabras, según su modelo epistémico. De allí que existan diferentes tipos de planificación: por circunstancias, por contingencia, por experimentación, por perspectiva, por prospectiva, entre las principales (Barrera 2002, 81-93)

Sin embargo, podemos resumir que bajo cualquier tipo de planificación, lo que busca la estrategia es la *“determinación de las metas básicas a largo plazo de una empresa, y la adopción de líneas de acción y ubicación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”* (Barney 1997, 27).

A partir de este concepto, diferentes autores han desarrollado teorías y herramientas de planificación estratégica utilizadas desde los años 1920s con

Ansoff asesorando firmas como Du Pont para analizar mercados y competidores, Mintzberg en los años 1970s analizando la implicación de conceptos de poder y cultura de negocios y su importancia en la toma de decisiones estratégicas, Porter en los 1980s introduciendo nuevas estrategias como liderazgo por costos vs diferenciación y las nuevas estrategias competitivas.

En el caso de la prospectiva como herramienta estratégica, Godet indica que la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. (Godet, 2007, 7)

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente.

Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff en 1973 "*Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo*" no difiere en absoluto de la definición que presenta la prospectiva, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. Los métodos de dirección

empresarial que se suceden los unos a los otros tienen siempre un punto en común, se trata de motivar a los hombres a lanzarse a nuevos desafíos, y se sobreentiende que el objetivo buscado es el de su implicación, se haya obtenido o no el resultado. (Godet, 2007, 8)

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, nos muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter. Las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran el interés de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo. (Godet, 2007, 9)

El mercado de las ideas sobre el management y la estrategia está marcado por el dominio aplastante de análisis y herramientas procedentes de escuelas americanas. Un buen número de empresas de Estados Unidos han sido víctimas de los análisis en base a los términos de "strategic business units". El declive relativo e incluso absoluto de sectores enteros de la industria americana, entre los años 60 y 80, con relación a Europa y Japón, prohíben hablar según Marc Giget (1998) del análisis clásico americano: *"La renovación de los años 90 se ha hecho a partir de análisis "Made in America" que se inspiran, precisamente, en modelos extranjeros"* para redescubrir las virtudes del posicionamiento con relación a los mejores (*benchmarking*), las virtudes de la revisión plena y completa de los procesos y de las organizaciones (*reengineering*), de la vuelta a la empresa que

centra su actividad a partir de los oficios básicos (*downsizing*) y de la innovación a partir de las macrocompetencias de la empresa.

Resulta, entonces muy acertado cómo explican Hamel y Prahalad la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden (Godet, 2007, 9):

"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...Otras empresas —las rezagadas— se preocuparon más de la conservación del pasado que de la conquista del futuro".

La conclusión es clara y se impone: *la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo.* Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. ¿Cómo podríamos pensar en actuar como un estratega sin *"mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre"* tal como lo hace la prospectiva?, así lo comentaba ya desde hace mucho, en 1954, Gaston Berger: *"contemplando el futuro se transforma el presente"*; de este modo la anticipación invita a la acción. (Godet, 2007, 9)

En cierta forma la planeación prospectiva constituye, entonces, el reverso de la planeación tradicional que es eminentemente retrospectiva. A este respecto, Sachs señala: *"lo que hace de la planeación prospectiva una alternativa a la planeación tradicional es que plantea la formulación de los objetivos y la búsqueda activa de medios para su obtención"*.

1.4. Prospectiva estratégica: herramientas para diseño de escenarios

La metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. (Godet 2007, 22)

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, deben estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas.

Para estructurar la prospectiva estratégica como complemento de planificación estratégica se plantea el uso de diferentes herramientas para obtener los escenarios futuros con el fin de encontrar el escenario apuesta y a partir del mismo generar las estrategias para incidir en el alcance del mismo.

Las herramientas a utilizar en el presente trabajo para el desarrollo de escenarios serán: *análisis del macro ambiente* para establecer las *dimensiones* base de estudio. A partir de allí se revisarán los aspectos micro a través del Árbol de Giget, que permitirá tener una visión interna del presente, pasado y futuro.

El árbol de competencias de Marc Giget (debilidades y fortalezas), pretende representar a la empresa/institución en su totalidad, sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (resultados). En el marco de la metodología integrada, el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas. (Godet 2007, 30).

Posterior al desarrollo del árbol de competencias, la aplicación de un *FODA Prospectivo*, que es una metodología ampliada para el análisis estratégico, permite no solo una fotografía del presente, sino que plantea también los temas en un tiempo futuro como un análisis histórico. De este ejercicio se seleccionará los criterios más importantes para convertirlas en las variables, redactadas y presentadas de tal forma que puedan medirse.

Fundamentalmente la esencia de la prospectiva, casi sinónimo, es la actitud y comportamiento proactivo; provocar que las cosas sucedan. La construcción y/o transformación del futuro requiere proactivamente abordar el FODA con un enfoque distinto. La premisa se puede describir con el siguiente cuadro:

GRÁFICO 3: FODA ESTRATÉGICO VS PROSPECTIVO

	ESTRATÉGICA	PROSPECTIVA
NOS DICE QUE HAY QUE:		
FORTALEZAS	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas - ¿cuáles necesitamos?
OPORTUNIDADES	Aprovecharlas	Buscarlas - ¿qué hay que provocar?
DEBILIDADES	Reducirlas o eliminarlas	Preverlas - ¿Cuáles podrían ser?
AMENAZAS	Prepararse	¿Lo son? – ¿Qué afecta nuestro futuro?

Fuente: UNAM, FODA-Enfoque Prospectivo- (2008, 14)
Elaboración: Autor

De estas variables, resultantes del *FODA Prospectivo*, se podrán obtener las variables clave estratégicas a través de la técnica del Ábaco de Régnier, método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real a partir de una escala de colores. Esta técnica nos permite medir actitudes de un grupo frente a un tema determinado. Si entendemos por actitud la aceptación o rechazo de algo, el ábaco nos proporciona la manera de detectar la actitud favorable o desfavorable frente a una situación dada. Esta actitud no se consigue mediante la respuesta SI/NO de la lógica aristotélica que asfixia cualquier intento de debate sino que expresa por medio de una diversidad de opiniones que van desde desfavorable hasta favorable.

Con este fin nos servimos de los colores del semáforo, sistema internacional en donde el verde significa *pase*, el rojo *deténgase* y el amarillo *alerta*. Basados en esta connotación de los colores, el ábaco utiliza el siguiente código:

GRÁFICO 4: CÓDIGOS DEL ÁBACO DE RÉGNIER

Actitud muy favorable: verde oscuro (V).	Actitud favorable verde claro (v).	Actitud neutra: amarillo (A).	Actitud desfavorable: rosado (r)	Actitud muy desfavorable: rojo (R).
---	---	--	---	--

Fuente: (Mojica 1991, 22)
Elaboración: Autor

Así, los colores traducen la opinión de los expertos con respecto al asunto que se está examinando y en esta forma se puede obtener la clasificación de los diferentes Items, por orden de importancia. El ábaco se puede aplicar cuando se quiere conocer la actitud de un grupo de expertos, con respecto a una situación particular; por ejemplo: el comportamiento de los sectores de la economía de una región al año 2020. (Mojica 1991, 22)

Con las variables estratégicas obtenidas del Ábaco de Régnier se desarrolla una *Matriz Morfológica*, de donde empezaremos a detectar los diferentes escenarios futuros. Esta herramienta estimula el pensamiento creativo y tiene utilidad en base a lluvia de ideas, desarrollo de nuevos productos, ideas, conceptos y estrategias. Se colocan las variables ordenadas de acuerdo a su importancia y se califican de acuerdo a los parámetros establecidos y se van

construyendo escenarios de acuerdo a las combinaciones posibles. Así por ejemplo las organizaciones y empresas fijan sus variables estratégicas y las califican según los escenarios futuros que consideren para cada una de ellas como se detalla en el cuadro a continuación:

GRÁFICO 5: ESQUEMA DE MATRIZ MORFOLÓGICA

ESCENARIOS FUTUROS ¿Qué puede pasar en el futuro con un aspecto/variable importante/estratégico para la empresa?	Optimista	Pesimista	Tendencial	Apuesta	Catastrófico (Cisne Negro)
VARIABLE ESTRATÉGICA (definida por expertos)	Las mejores perspectivas para esta variable	Las peores perspectivas para la variable	La perspectiva sobre la variable es que se mantenga igual	La perspectiva se trata que sea la optimista, sin embargo en base a la experiencia de expertos se lo definirá	La perspectiva sobre la variable es que sea algo catastrófico, lo peor que pueda suceder

Fuente: (Godet, 2007)
 Elaboración: Autor

A partir de la *Matriz Morfológica* se describirán los escenarios futuros: optimista, pesimista, tendencial, apuesta y desastre. Para establecer la estrategia que se aplicará para alcanzar el escenario apuesta, se procede a formular en forma de estrategias las variables. De esta forma la estrategia se definirá como la sumatoria de los objetivos planteados para alcanzar el escenario apuesta.

Finalmente, una vez definidos los objetivos estratégicos a largo plazo del escenario apuesta, se prioriza los principales en función de dos criterios: la

importancia y la gobernabilidad. La consolidación de estos aspectos se conoce como *Matriz IGO* (importancia, gobernabilidad). Esta herramienta permitirá decidir la estrategia, objetivo o variables a priorizar.

A continuación graficamos una matriz IGO, en donde el eje X corresponde a la importancia de las variables estratégicas (I) y el eje y corresponde a la gobernabilidad de estas variables (GO):



Fuente: (Mojica 1991, 22)
Elaboración: Autor

En esta matriz se obtendrán mediante calificación de importancia y gobernabilidad de cada variable estratégica, su ubicación en los cuadrantes 1, 2, 3 y 4, determinarán si cuáles son las *urgentes*, *necesarias*, *innecesarias* y *menos urgentes*.

CAPÍTULO II

SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL UTILIZADOS EN LAS CÁMARAS BINACIONALES DEL ECUADOR.

Las Cámaras Binacionales en Ecuador son entidades sin fines de lucro que se encargan de fortalecer e incrementar el comercio, las inversiones, la cultura, y la educación; están al servicio de los empresarios interesados en acceder a un mercado específico con el propósito de apoyar las relaciones bilaterales empresariales del Ecuador con el mundo en aspectos económicos, comerciales, turísticos, sociales y culturales; se constituyen en centros importantes de negocios y de promoción de inversiones en el Ecuador y bilateralmente.

Entre sus actividades principales están la realización de estudios comerciales de factibilidad, establecimiento de negocios y redes de contactos entre el Ecuador y los países que representan, organización de agendas y misiones comerciales, participación en ferias internacionales, representación de empresas e instituciones de sus países en Ecuador, capacitaciones y formación empresarial, certificaciones nacionales e internacionales para promoción comercial bilateral, respaldo institucional para desarrollo de proyectos y financiamiento ante entidades y organismos del país y el exterior, entre otras.

En el Ecuador las Cámaras binacionales están agrupadas en la Federación de Cámaras Binacionales del Ecuador (FECABE), esta institución cuenta con 21 instituciones que representan a países europeos, asiáticos y de norte, centro y

sud-américa principalmente: Canadiense, Americana, Mexicana, Colombiana, Peruana, Venezolana, Argentina, Brasileña, Alemana, Francesa, Italiana, Española, Británica, Países Nórdicos, China, India. Varias de estas con representaciones en Guayaquil (con estas suman 21 en total).

Todas las Cámaras Binacionales del país están reguladas en el Ecuador por el nuevo Ministerio de Comercio Exterior, en donde deben estar legalmente registradas para ejercer sus actividades.

La FECABE además cuenta con una representación ante el Consejo Nacional de Cámaras y Asociaciones de la Producción del Ecuador (CNCAP), organismo que agrupa a gremios nacionales e internacionales en el Ecuador, no necesariamente de Cámaras de comercio y producción, sino cuerpos colegiados de diferentes sectores: petrolero, bancario, financiero, producción: entre las principales instituciones que forman parte del mismo están: Cámara de Industrias y Producción (CIP), Cámara de Comercio de Quito, Asociación de bancos privados, Bolsa de Valores de Quito, Asociación Hidrocarburífera del Ecuador, Expoflores, etc.

El objetivo de estas agrupaciones como FECABE y CNCAP, es unificar criterios sobre asuntos empresariales que permitan presentar estudios y análisis tanto al sector público como privado, sobre aspectos de interés nacional: comerciales, jurídico-legales, normativos; con el fin de tener una presencia activa en beneficio de sus agremiados.

Las cámaras binacionales que operan en el país son muy diversas y con diferentes características de acuerdo al país que representan. Por ejemplo existen

cámaras binacionales oficiales de los países que representan, esto quiere decir que forman parte de una estructura gubernamental y por consiguiente responden a políticas públicas y reciben financiamiento para sus operaciones como parte de presupuesto estatal. En este grupo encontramos a cámaras como la Alemana, Española, Italiana y China.

Por otro lado, están las cámaras que no son oficiales sin embargo reciben respaldo no sólo institucional sino económico de las respectivas embajadas de sus países en el Ecuador, a través de recursos estatales, entre las que se encuentran las cámaras americana y canadiense.

Finalmente, tenemos las cámaras que no son oficiales y tampoco reciben ningún financiamiento por parte de sus embajadas, solamente su respaldo institucional. Es decir son cámaras autosustentables en un cien por ciento. Esto se debe a diferentes factores, principalmente a que los países a los que representan manejan estructuras diferentes o paralelas de promoción comercial. Aquí encontramos a cámaras como la británica, que debido a la política comercial británica no trabaja temas comerciales a través de cámaras de comercio, sino que lo hace a través de agregadurías comerciales de sus propias embajadas. Sin embargo, en países pequeños como el Ecuador, se apoyan mucho en la gestión de sus cámaras binacionales, de allí su respaldo institucional y coordinación de acciones para generar mayor impacto.

Las cámaras binacionales, tomando en cuenta las diferencias arriba mencionadas, son en consecuencia muy variadas en su tamaño, medido principalmente por el número de socios que representan y en consecuencia la

estructura organizacional que necesitan para cubrir los servicios que requieren sus agremiados. El número de socios va de la mano con los intereses empresariales ecuatorianos en los mercados que representan y en la inversión existente en el país de gobiernos y empresas de dichos países en el Ecuador. Así por ejemplo países con los cuáles el Ecuador mantiene acuerdos o existen circuitos de comercio establecidos por tradición exportadora ecuatoriana o comercial en general cuentan con cámaras binacionales grandes e importantes, como son la americana, española y china.

Del tamaño y estructura de cada cámara se desprende su organización institucional encargada de fijar su misión, visión, estrategias y objetivos, que, como se ha mencionado en algunos de los casos, al ser cámaras oficiales, los mismos responderán a intereses fijados por sus respectivos gobiernos de origen, y, en otros a una planificación estratégica que permita establecer su razón de ser y sostenibilidad.

2.1. Desarrollo de entrevista a Directivos de Cámaras Binacionales sobre modelos de planificación estratégica utilizados.

Es importante conocer cómo desarrollan actualmente las diferentes cámaras binacionales en el Ecuador sus procesos de planificación estratégica, y, específicamente su establecimiento de metas a largo plazo; con el fin de analizar la posibilidad de plantear a la prospectiva estratégica como una herramienta

complementaria a los procesos tradicionales de planificación, que generalmente son enfocados a corto y mediano plazo.

De allí que se desarrolló un modelo de entrevista, dirigida a los directores ejecutivos, gerentes y/o presidentes de estos gremios; que permita contar con esta información para el análisis de su planeación estratégica.

La metodología utilizada para estas entrevistas fue cualitativa, ya que se buscó descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido. No pretende probar hipótesis ni medir efectos, el objetivo fundamental es describir lo que ocurre en nuestro alrededor, entender los fenómenos sociales.

Al contrario que la metodología cuantitativa, no requiere un exhaustivo análisis numérico, tablas ni formulaciones estadísticas, pero sí de un lenguaje conceptual y metafórico. En lugar de intentar obtener resultados para generalizar a un colectivo grande lo que le ocurre a una pequeña muestra, la investigación cualitativa trata de captar el contenido de las experiencias y significados que se dan en un único caso, concretizando resultados. Más que variables exactas se valoran conceptos amplios, cuya esencia no se captura solamente a través de mediciones. Aquí se integran también el estudio de los puntos de vista de los participantes. Es por esto que resulta un proceso flexible, basado en modelos de recolección de datos tales como descripciones, observaciones y diálogos sobre cuestiones abiertas. (Alonso 1994, 22)

La entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador

pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

El modelo de entrevista propuesto tiene como objetivo determinar los procesos de planeación estratégica que utilizan las diferentes cámaras y cómo son estructurados para fijar sus objetivos a largo plazo. La misma pretende por lo tanto primero conocer la estructura de la institución, su funcionamiento y proceso de toma de decisiones.

En este contexto se utilizó un modelo de entrevista cuyas preguntas iniciales sean más generales sobre las cámaras, que ayuden al entrevistado a situarse en la temática y a familiarizarse con la situación de la entrevista. Después las preguntas serán más concretas sobre los temas y aspectos claves a tratar para obtener una información más profunda sobre sus procesos de planificación estratégica.

Las preguntas determinadas para esta entrevista con los Directores Ejecutivos y/o Gerentes de las cámaras fueron las siguientes:

1. ¿Cuándo fue fundada la cámara que dirige?
2. ¿Cuántos socios tiene la institución actualmente?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la cámara?
4. ¿Cuál es la estructura (administrativa y directiva) de la cámara?
5. ¿Cuál es su principal(es) servicio(s)?
6. ¿Cuenta la cámara con procesos de planeación estratégica?
7. ¿Qué metodología utiliza la cámara para realizar su planeación estratégica?

8. ¿Cómo la realiza?, ¿Quién(es) participan en este proceso de planeación estratégica?
9. ¿Considera que la planeación estratégica que realiza la cámara, fija metas a largo plazo?
10. ¿Cuáles son las metas a largo plazo que tiene (o considera debe tener) su institución?
11. ¿Conoce sobre la “prospectiva estratégica” como método para establecer acciones que permitan alcanzar metas a largo plazo, en base a escenarios futuros?”. ¿La han aplicado en su cámara?

2.2. Selección de muestra para entrevistas

Del universo de 21 cámaras binacionales existentes en el país, se tomó una muestra representativa que abarque los diferentes tipos de cámaras antes descritas: oficiales, autónomas, grandes y pequeñas (según número de socios y estructura). Además para entender mejor su desarrollo y diferencias se tomó por lo menos una cámara de cada región que tenga presencia en el país: Norteamérica, Europa, Sudamérica y Asia.

De esta forma, las Cámaras a las que se ha realizado una entrevista para determinar sus procesos de planificación estratégica actuales son: Americana, Española, China, Colombiana, Italiana, Francesa, Alemana, Mexicana, Argentina Nórdica y Británica. En el anexo se encuentra los nombres y cargos de las personas que fueron entrevistadas (ANEXO 1).

2.3. Análisis de entrevistas e información sobre sistemas de planeación estratégica utilizados en las Cámaras Binacionales del Ecuador.

Como resultado de las dos primeras preguntas generales sobre las cámaras binacionales que nos permiten tener una primera impresión del tamaño e historia de las de las instituciones, antes de comenzar su análisis de planeación estratégica, se desarrolla el cuadro a continuación:

TABLA 1: CÁMARAS BINACIONALES DEL ECUADOR

CÁMARA BINACIONAL	AÑO DE FUNDACIÓN	# DE SOCIOS
Americana	1974	250
Española	1987	200
China	1997	500
Colombiana	1985	100
Italiana	2004	72
Francesa	1989	70
Alemana	1977	300
Mexicana	2008	28
Argentina	1981	35
Nórdica	2007	32
Británica	1989	110

Fuente: Entrevistas Cámaras Binacionales
Elaboración. Autor

La Cámara Americana es la que tiene más años de presencia en el país y esto como una consecuencia directa de las relaciones comerciales que ha mantenido históricamente el Ecuador con dicho país. Seguida de la Cámara Alemana y Colombiana.

En los años ochenta se puede apreciar fue el inicio de las operaciones de la mayoría de cámaras analizadas (Española, Colombiana, Francesa, Británica y Argentina) lo cual se puede explicar a partir del proceso de apertura económica que vivió el Ecuador en esos años y la atracción de inversiones como resultado de los primeros beneficios económicos de la explotación petrolera.

Durante los años noventa se crean cámaras importantes como la China y Alemana y finalmente contamos en este análisis con instituciones relativamente nuevas como la Mexicana y Nórdica fundadas en los años 2000.

El número de socios de las cámaras analizadas van desde los 28 (Mexicana) hasta los 500 (China). Sin embargo este número también depende mucho del alcance de las operaciones de cada institución a nivel nacional. Por ejemplo de las cámaras analizadas, la China y Alemana tienen una sola operación unificada en todo el país, de allí que su número de socios sea tan grande en relación a las otras: 500 y 300 socios respectivamente. Las otras Cámaras cuentan con varias operaciones. Otras Cámaras como la Francesa e Italiana, de igual forma son únicas para todo el país, pero debido principalmente a falta de recursos no han podido desarrollar sus actividades en otras ciudades del país y centran su operación en Quito, de allí que no cuentan con un número tan grande de socios: 70 y 72 socios respectivamente.

Por otro lado se encuentran las cámaras binacionales que tienen dos cámaras totalmente independientes. Generalmente éstas operan en Quito y Guayaquil con operaciones y administración diferente. En este grupo encontramos a las cámaras Americana, Británica, Española, Colombiana y Mexicana. Esto también incide en el número de socios que tienen estas instituciones ya que los mismos son generalmente personas y empresas con operaciones en Quito, que es la ciudad cede de estas cámaras binacionales.

Con estos antecedentes de las cámaras analizadas, la tercera pregunta, nos introduce en conocer uno de los resultados de la planificación de las instituciones. Conocer su misión y visión, nos permitirá entender de mejor forma la razón de ser de las cámaras. En el cuadro a continuación se resumen las respuestas recibidas por parte de los directores ejecutivos y presidentes entrevistados:

TABLA 2: MISIÓN Y VISIÓN DE CÁMARAS BINACIONALES

CÁMARA BINACIONAL	MISIÓN	VISIÓN
Americana	<p>Impulsar el progreso económico sustentable del país mediante la promoción del intercambio comercial y la inversión con Estados Unidos y otros países.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser la voz efectiva de los socios influenciando constructivamente políticas públicas en Ecuador y Estados Unidos. • Brindar servicios relevantes e innovadores para nuestros socios y la comunidad. • Alentar a una ciudadanía corporativa responsable. 	<p>Ser el referente de las Cámaras de Comercio Binacionales del Ecuador, con alcance nacional, promoviendo el libre comercio, la inversión y el desarrollo de nuevos negocios con Estados Unidos, en beneficio del desarrollo económico sustentable del país.</p>

Española	Objetivo fundamental es promover y fomentar el desenvolvimiento y desarrollo de las relaciones económicas, comerciales, culturales y científicas hispano-ecuatorianas.	No tiene establecida su visión, sin embargo indica que la Cámara se rige por el Real Decreto 786/1979, de 16 de marzo, en el que se establecen las Normas reguladoras del Estatuto General de las Cámaras de Comercio españolas oficialmente reconocidas en el extranjero por la Administración española, de allí nace acción.
China	Alentar el progreso, la inversión y la creación de empleos. Son estos los preceptos que la Cámara tiene como misión siendo una institución de servicio, que se compromete de lleno al desarrollo del país. Todo esto se lo obtiene a través de un permanente y sostenido intercambio comercial con la República Popular China.	Ser una Institución líder en el sector empresarial, capaz de satisfacer las necesidades de nuestros afiliados y seguir las tendencias mundiales del comercio internacional; promoviendo así, la globalización y apertura de caminos que conduzcan a un ideal de armonía, prosperidad y beneficios para todo aquel que goce y haga uso de los servicios que presta la Cámara.
Colombiana	Defender los intereses de negocios de nuestros empresarios asociados, generarles oportunidades de negocio para su crecimiento y ser el vocero que facilita las relaciones entre los empresarios y los gobiernos.	Ser el referente idóneo para el desarrollo de la inversión y el comercio entre los países.
Italiana	Promover y desarrollar el comercio y las inversiones entre Italia y Ecuador, ejecutando actividades que fomentan el intercambio económico y comercial; siendo su principal objetivo transformarse en un puente comercial, entre las empresas y los agentes de ambos países, generando servicios, productos que brinden confianza a los usuarios.	Ser el principal referente de negocios entre Italia y Ecuador a través de una óptima estructura organizacional, contando con personal altamente calificado y respondiendo a las necesidades de los operadores económicos de ambos países.
Francesa	El objetivo de la CCIFEC es favorecer las relaciones comerciales entre Francia y Ecuador.	No cuenta con visión establecida, sin embargo sería ser una cámara referencial e importante para sus socios.
Alemana	Su meta específica es el desarrollo y la profundización de las relaciones comerciales entre Alemania y Ecuador.	No tiene una visión definida su operación responde a lineamientos de la organización madre de las IHKS (Cámaras Alemanas) que es la Federación de Cámaras Alemanas de Comercio e Industria (Deutscher Industrie- und Handelskammertag - (DIHK)).
Mexicana	Afianzar las relaciones bilaterales entre Ecuador y México fortaleciendo el intercambio comercial y fomentando la inversión de connacionales de un país en el otro, en un escenario de creciente integración regional.	Que Ecuador y México desarrollen todo el potencial de su relación comercial y de inversiones en un ambiente de estabilidad y certidumbre en el que la Cámara Binacional de Comercio Ecuador-México sea protagonista. Lograr que exista una ganancia en términos de la importancia que tiene el mercado de un país para el aparato productivo del otro, facilitando, alianzas estratégicas que permitan el acceso a mercados de terceros países.

Argentina	Ayudar a hacer negocios entre los dos países	Tratar que la balanza comercial entre los países sea mejor para las dos partes
Nórdica	Servir a los intereses comerciales, industriales y culturales de nuestros miembros a través de la promoción, apoyo y fortalecimiento de las relaciones con los países nórdicos.	Ser un gremio eficiente, representativo e influyente para el sector productivo ecuatoriano en su comercio internacional con los países nórdicos.
Británica	Promover el comercio, la inversión y las relaciones culturales y educativas entre las empresas, los Gobiernos y las personas de la República del Ecuador y del Reino Unido.	No existe una visión definida estratégicamente

Fuente: Entrevistas Cámaras Binacionales
Elaboración. Autor

Como resultado de la tercera pregunta sobre la misión y visión de las cámaras, se puede observar en primer lugar que varias de las cámaras no tienen definida su diferencia entre estos dos puntos. 7 de las personas entrevistadas indicaron que no tienen una visión definida estratégicamente (Española, Francesa, Alemana, Mexica, Argentina, Nórdica y Británica). Sin embargo de estas 7, algunos directores supieron indicarme cuál sería para ellos la visión de la institución, de allí que en el cuadro anterior consta sus respuestas.

Las 4 cámaras que tienen su visión definida, son la Americana, China, Colombiana e Italiana, sin embargo también reconocen que la misma no es fruto de una planeación estratégica, sino de una tradición que ha estado definida desde sus estatutos.

Además podemos observar en estas 4 cámaras que cuentan con una visión establecida un patrón en común: *“Ser el referente e institución líder de las Cámaras de Comercio Binacionales del Ecuador”* Lo cual refuerza la observación anterior, la frase es resultado más de una tradición que una planeación estratégica.

Sobre la misión de las cámaras se puede observar de igual forma un patrón común en todas las respuestas: *“Fortalecer e impulsar las relaciones comerciales entre los países que representan y el Ecuador”*. En esta respuesta los directivos entrevistados fueron más naturales al responder, es decir tenían clara la estrategia de sus instituciones. Sin embargo al igual que con la visión se observa que la misma no responde a una planeación estratégica, sino a una tradición establecida desde la creación de las instituciones.

La cuarta pregunta, sobre la estructura de las cámaras nos permite conocer de mejor forma cómo están organizadas las instituciones para el proceso tanto de planificación, como de desarrollo de sus operaciones y prestación de servicios. A continuación un esquema con las respuestas recibidas en las entrevistas:

TABLA 3: Estructura Administrativa Directiva de las Cámaras Binacionales

CÁMARA BINACIONAL	ESTRUCTURA
Americana	Junta Directiva, Director Ejecutivo, Directores de comités (Capital Humano, Comercio exterior, Energía, Jurídico, Político Financiero, Propiedad Intelectual, responsabilidad Social, Política tributaria, Tecnología, Turismo y Visas)
Española	Junta Directiva, Directora ejecutiva, asistente atención socios y asistente ferias y eventos
China	Directorio, Director Ejecutivo y asistente
Colombiana	Junta de Directores, Directora Ejecutiva y secretaria
Italiana	Directorio y Directora Ejecutiva
Francesa	Directorio (Presidente, Vicepresidente y 7 Directores), Director Ejecutivo, Secretaria
Alemana	Asamblea de socios, Junta Directiva, Gerente, 4 Directoras de área (Proyectos y Ferias, Proyecto educación Dual, , Marketing, Capacitación y Socios)
Mexicana	Presidente, Vicepresidente, Síndico y Directora Ejecutiva
Argentina	Consejo Directivo (12 Directores), Director Ejecutivo, Secretaria

Nórdica	Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Asesoría Jurídica, Departamento de Contabilidad y Secretaría
Británica	Directorio (Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Síndico), Gerente y asistente

Fuente: Entrevistas Cámaras Binacionales
Elaboración. Autor

En el cuadro podemos observar que las estructuras de las cámaras binacionales también son muy similares, tanto la administrativa como la directiva para toma de decisiones. Todas las Cámaras están basadas en un esquema de junta directiva o directorio que cuenta con un presidente, vicepresidente y síndico en la mayoría de los casos. Este es el órgano de toma de decisiones de los gremios binacionales, en donde se deciden las acciones y objetivos de cada institución. El gerente general o director ejecutivo actúa usualmente como secretario de este órgano y además es el encargado de ejecutar las directrices indicadas por el directorio.

La parte administrativa es bastante pequeña en las cámaras binacionales, como se verifica en las respuestas recibidas, 8 de las cámaras entrevistadas cuentan solamente con una secretaria o asistente bajo dependencia, para el desarrollo de sus actividades. De allí que varias se apoyan también en pasantes o voluntarios nacionales o de sus respectivos países para complementar su prestación de servicios. Solamente Cámaras grandes como la Americana, Alemana y Española (estas dos últimas oficiales), cuentan con una estructura operativa más grande, acorde al número de socios que atienden y los servicios que prestan.

El número limitado de personas bajo dependencia directa dificulta la organización y continuidad de proyectos que desarrollan estas instituciones. Esta inestabilidad se ahonda aún más si se toma en cuenta que los consejos directivos también cambian cada dos años según estatutos de todas las cámaras entrevistadas

Este cambio de directivas en períodos de tiempo cortos dificulta el establecimiento de metas a largo plazo, ya que el gerente general o director ejecutivo en la mayoría de los casos debe ir acoplado su plan de trabajo a las directrices de cada nuevo presidente de directorio.

La siguiente pregunta tiene que ver con los servicios principales que prestan estos gremios para identificar si lo indicado en su misión y visión está acorde a los servicios que prestan y si su estructura operativa cubre las necesidades para brindarlos de forma oportuna.

A continuación un cuadro con el detalle de los principales servicios indicados en las entrevistas:

TABLA 4: Servicios de las Cámaras Binacionales

CÁMARA BINACIONAL	PRINCIPALES SERVICIOS
Americana	Información comercial, estadística sobre mercados y productos, de EE.UU. y Ecuador. Capacitaciones profesionales. Arbitraje y Mediación. Ferias y misiones. Comités multidisciplinarios
Española	Oportunidades comerciales. Encuentros empresariales. Exposiciones y ferias. Publicaciones. Asesoría legal. Eventos y capacitaciones
China	Asesoría comercial, redes de contacto: traductores. Misiones comerciales. Publicaciones y descuentos para socios.
Colombiana	Información comercial. Asesoría para implementación de negocios. Eventos y foros empresariales.
Italiana	Investigaciones de mercado. Asistencia para visas comerciales. Encuentros empresariales y ferias.

Francesa	Contactos comerciales. Incubadora de MYPYMES. Eventos
Alemana	Asesoría comercial. Proyectos de energías renovables. Promoción de Educación dual. Guías y estudios. Capacitaciones y eventos.
Mexicana	Análisis comerciales. Misiones empresariales. Información estadística. Eventos
Argentina	Consultas comerciales, inversión y legales
Nórdica	Apertura de mercados, procesos de inversión, contractuales, acceso a capital financiero
Británica	Redes de negocios comerciales e inversión. Misiones comerciales. Certificaciones internacionales. Arbitraje y Mediación. Eventos y capacitaciones

Fuente: Entrevistas Cámaras Binacionales
Elaboración. Autor

Los servicios prestados por las cámaras binacionales en efecto guardan relación con su misión indicada. El factor común de todos ellos es la información, análisis y asesoría comercial para potenciar el comercio bilateral entre le Ecuador y los países que representan. Sin embargo, una vez más relacionada al tamaño y financiamiento de sus gobiernos, las cámaras binacionales americana y alemana principalmente ofrecen programas y servicios más especializados, como desarrollo de proyectos o servicios de arbitraje y mediación. Otra excepción es la cámara Británica, la misma que a pesar de su tamaño y recursos brinda también servicios diferenciados como certificaciones internacionales e RSC y cuenta también con un Centro de Arbitraje y Medicación como la Cámara Americana.

Una vez determinada una radiografía de las instituciones a través de las preguntas anteriores, las siguientes preguntas: ¿Cuenta la cámara con procesos de planeación estratégica?, ¿Qué metodología utiliza la cámara para realizar su planeación estratégica?, ¿Cómo la realiza?, ¿Quién(es) participan en este proceso de planeación estratégica?; buscan comenzar a indagar cómo las cámaras operan, es decir, si sus servicios y actividades van relacionadas a una estrategia

previamente diseñada, con un grupo de personas que inciden en la fijación de una meta específica, o son acciones tomadas de acuerdo a la situación del momento de forma aislada.

A continuación la tabulación de las respuestas recibidas en esta pregunta:

**TABLA 5: Planificación estratégica de las Cámaras Binacionales
Proceso-Metodología-Actores**

CÁMARA BINACIONAL	Proceso de planificación estratégica	Metodología de planeación	Actores que participan
Americana	SI	Análisis internos y externos, Balance Score Card para medición de objetivos y correctivos, Benchmarking	Socios, proveedores, empleados, directores internos y externos y clientes (no socios)
Española	NO estratégica, sí planificación de acciones	En Reuniones de Directorio, se presentan planes	Presidente y Directora Ejecutiva
China	NO	Se planifica en Directorio acciones a tomar	Presidente, Directores y Director Ejecutivo
Colombiana	NO	Lluvia de ideas de directores, quienes plantean objetivos	Directores y Directora Ejecutiva
Italiana	NO	Planeación en junta directiva de actividades	Presidente y Directora Ejecutiva
Francesa	NO estratégica, si planifica acciones	Director Ejecutivo desarrolla planificación que es presentada a Directorio para aprobación y sugerencias	Director Ejecutivo y Directores
Alemana	SI	Planifica acciones en base a directrices de casa matriz en Alemania que regula las Cámaras en todo el mundo. Y en base a encuestas de servicio a socios.	Directores, Gerente y personal interno de la institución.
Mexicana	NO	Indica que NO APLICA, debido a que no realiza una planeación estratégica como tal	Gerencia en coordinación con presidencia gestionan acciones que informan a directorio.
Argentina	NO	Planificación de acciones concretas en reuniones de Directorio. No cree en una planeación estratégica académica	Director Ejecutivo con Consejo Directivo
Nórdica	NO	Participación activa de todos sus socios	Líderes de comisiones y representantes de

		constituidos en comisiones conformadas por sector de actividad económica para analizar campos relevantes, determinar problemas, oportunidades, plantear retos y definir acciones.	empresas a Junta Directiva
Británica	SI	Análisis de Situación (FODA) y Presupuestos en base a análisis retrospectivos.	Socios, Directorio y Gerente

Fuente: Entrevistas Cámaras Binacionales
Elaboración. Autor

Analizando las respuestas obtenidas por los Directores Ejecutivos y Presidentes de las cámaras entrevistadas, se observa una falta de planificación, sin mencionar aún el concepto estratégico, en varias de las instituciones. 8 de las cámaras indicaron directamente que no cuentan con una planificación estratégica, como se evidencia en el cuadro. De estas 2 justificaron esta falta de planeación estratégica indicando que si bien no cuentan con un proceso estructurado de planeación, sus acciones sí obedecen a una planificación: Francesa y Española.

Por otro lado, al consultar a estas 8 cámaras sobre la metodología que utilizan para desarrollar su planificación, estratégica, todos indicaron, de una u otra manera, cómo estructuran sus operaciones. Esto a pesar de haber respondido en la pregunta anterior que no realizan una planificación estratégica. Dicha planificación se basa principalmente en las decisiones tomadas en las reuniones de directorio, las cuales claramente obedecen a temas coyunturales, más que a una verdadera planificación estratégica. Por ejemplo, Ricardo Cereda, Director Ejecutivo de la Cámara Argentina comenta que su planeación realmente se ha basado más en *“determinar y programar eventos y actividades con autoridades de gobierno nacionales y argentinos que visitan el país, mes a mes”*

Sin embargo, también están otras cámaras como la Americana y Alemana principalmente, en donde en efecto se realiza procesos estructurados de planificación estratégica, en base a directrices gubernamentales en el caso de la alemana, y, a herramientas gerenciales y de planificación, detalladas en el cuadro anterior, en el caso de la Americana. Aquí podemos también ubicar, en parte, a la Británica, cuya planificación responde a un análisis FODA, benchmarking con otras cámaras británicas del mundo y estudios de percepción de servicios, aún sin ser muy estructurados, como lo reconoce Pedro Bustamante, ex-presidente y actual socio de la institución.

Finalmente, las tres últimas preguntas realizadas en la entrevista: ¿Considera que la planeación estratégica que realiza la cámara, fija metas a largo plazo?, ¿Cuáles son las metas a largo plazo que tiene (o considera debe tener) su institución?, ¿Conoce sobre la “prospectiva estratégica” como método para establecer acciones que permitan alcanzar metas a largo plazo, en base a escenarios futuros?”. ¿La han aplicado en su cámara?; fueron encaminadas a conocer si las cámaras binacionales cuentan con una planificación a largo plazo, y, si no la tienen, si consideran importante para las instituciones hacer un ejercicio que plantee las mismas. Además se les consultó si conocen la herramienta de la prospectiva estratégica, como medio para fijar metas a largo plazo.

A continuación un cuadro con el resultado de estas preguntas:

**TABLA 6: Metas a largo plazo de las Cámaras Binacionales
-Prospectiva-**

CÁMARA BINACIONAL	FIJA METAS A LARGO PLAZO	SUS METAS A LARGO PLAZO	CONOCE PROSPECTIVA
Americana	SI	Lograr acuerdos de libre comercio, generar mayor inversión y el desarrollo de nuevos negocios con Estados Unidos	NO
Española	NO	Seguir promoviendo las relaciones entre España y Ecuador	NO
China	NO	Que el mercado chino sea un destino referente de las exportaciones ecuatorianas	NO
Colombiana	NO	Ser el referente idóneo para el desarrollo de la inversión y el comercio entre los países. Como indica nuestra visión.	NO
Italiana	NO	Alcanzar un mayor número de negocios entre empresarios italianos y ecuatorianos en los dos países	NO
Francesa	NO estratégica, si planifica acciones	Generar intercambio comercial entre Francia y Ecuador ayudando a empresas francesas a establecer negocios e inversión en el país.	NO
Alemana	NO /máximo 1 año	Crecimiento del Comercio Bilateral con Alemania que es clave para un buen desarrollo económico. Y el mantener la conexión con socios y así brindar un mejor servicio.	NO
Mexicana	NO	Afianzarse en el contexto ecuatoriano y mexicano como un referente para impulsar el intercambio comercial y de negocios	NO
Argentina	No, se basa en coyunturas de actualidad	No hemos pensado a largo plazo (10 años)...a corto y mediano plazo nuestra meta es tener más socios...las relaciones comerciales con argentina son pequeñas y de allí la dificultad de incrementar comercio...hay temas como transporte!....tener una sede más grande y mejor a largo plazo...tenemos oficinas propias (más o menos 90m2) y poder contestar consultas de mejor manera y más automática.	No
Nórdica	NO	Aportar al cumplimiento permanente de los objetivos de su creación, elementos centrales de su misión y visión	NO
Británica	SI	Generar mayores relaciones comerciales, culturales, de inversión entre Ecuador y Reino Unido a través de acuerdos y proyectos responsables como el Centro de Arbitraje Internacional y la Certificación Internacional en Responsabilidad Social Corporativa	NO

Fuente: Entrevistas Cámaras Binacionales
Elaboración. Autor

La consulta sobre la planificación a largo plazo que implementan las cámaras binacionales, arrojan resultados alarmantes sobre la poca planificación que desarrollan los gremios a largo plazo. La mayoría de directores/presidentes entrevistados, indicaron que poco o nada se realiza en términos de una planificación estratégica, y, mucho menos se fijan objetivos o metas a largo plazo (5 o más años). Sus decisiones provienen más de percepciones de mercado o situación actual del país, además se enfocan principalmente en términos económicos que permitan tener fondos suficientes para sostener una mínima operación (aumentar número de socios).

Cámaras como la americana, alemana y británica tratan de trabajar en base a proyectos a largo plazo, con diferentes perspectivas y herramientas disponibles de acuerdo a su tamaño (socios, estructura, recursos). Independientemente del sistema o procesos que llevan adelante para establecer su planificación estratégica, cuentan con un horizonte hacia donde desean enfocar sus esfuerzos. Sin embargo tampoco pueden ser considerados verdaderamente a largo plazo, ya que este suele ser de entre uno y dos años máximo.

Finalmente, la entrevista nos permitió constatar que la prospectiva estratégica, como complemento a la planeación estratégica tradicional para establecer metas a largo plazo, en base a escenarios apuesta; no es conocida ni aplicada por ninguna de las cámaras binacionales. Por lo cual, todos se mostraron abiertos a conocer más sobre el tema y entusiastas por poder contar con un modelo que les permita poner en práctica esta herramienta, como lo menciona durante la entrevista, Gabriela Albuja, Directora de la Cámara Alemana.

CAPÍTULO III

BUENAS PRÁCTICAS SOBRE PROSPECTIVA EN ECUADOR

En el Ecuador no es fácil encontrar empresas, ya sean grandes o pequeñas que realicen una planificación estratégica, con cualquier metodología o herramientas, a largo plazo. Mucho menos ha sido fácil encontrar compañías o instituciones, ya sean públicas o privadas, que desarrollen una planificación basada en prospectiva, fijando escenarios futuros, en donde establezcan metas en base a un futuro deseado de por lo menos 10 años.

La planificación, debido a la dinámica del entorno tanto interno, como externo, se basa más en metas y objetivos a corto y mediano plazo; esta pocas veces supera una meta fijada para los próximos 5 años, cómo se ha demostrado principalmente en el estudio de las cámaras binacionales.

Sin embargo, sí se han encontrado también empresas público y privadas en el país en donde se han aplicado procesos de planificación por escenarios basados en análisis prospectivos para determinar estrategias a largo plazo. Estos casos encontrados corresponden a las empresas DHL y Petroecuador, los mismos que se analizaran en este capítulo.

3.1. Instituciones y empresas que han aplicado análisis prospectivo.

DHL ECUADOR

DHL Ecuador es una empresa multinacional presente en el país que fija sus estrategias y objetivos a largo plazo en base a metas establecidas a nivel global por su casa matriz en Alemania.

DHL está presente en más de 220 países y territorios del planeta, y cuenta con más de 315.000 empleados. Brinda soluciones para una casi una infinita cantidad de necesidades logísticas; forma parte del grupo mundial de correos y logística, Deutsche Post DHL, y abarca tres divisiones: DHL Forwarding, Freight y DHL Supply Chain.

Christian Córdova, Country Manager de DHL Global Forwarding Ecuador, durante una entrevista, entregó documentación e información sobre la misión, visión y propósitos de DHL. Aquí resalta que ya en el año 2009 DHL había presentado sus metas para el futuro en su plan estratégico 2015, en el cual se incluyó su visión y misión.

La visión establecida en este documento por DHL indica su voluntad de:

“ser La Compañía Logística para el Mundo... Esto supera el simple hecho que, como compañía global, cubrimos más de 220 países y territorios, o que somos a menudo la primera compañía logística en acceder a nuevos mercados. Nuestra visión subraya que queremos ser el proveedor logístico al cual recurre la gente: ser su primera opción por excelencia, no solo para los clientes que necesitan enviar mercancías, sino también para los empleados y los inversores”.

DHL Global Forwarding Ecuador refleja esta visión en su misión que contiene cuatro pilares: simplificar la vida de sus clientes, hacerlos más éxitos junto a sus empleados e inversores, contribuir positivamente con el planeta y demostrar respeto en la consecución de sus estados financieros.

Al consultar a Christian Córdova sobre procesos prospectivos que ha desarrollado la empresa, nos informó sobre su proyecto "*Logístics 2050*" – "*La Logística en 2050*". Este es el tercer proyecto de investigación que realiza la empresa dentro de la serie "*Delivering Tomorrow*". Como parte de esta serie, en el 2009 DHL publicó el estudio Delphi "*Customer Needs in 2020*"- "*Las necesidades del cliente en el año 2020*" y un año después, el estudio "*Towards Sustainable Logistics*"- "*Hacia una logística sostenible*", que abarca importantes tendencias a nivel mundial y temas orientados hacia el futuro. Todo este detalle se encuentra en su sitio web mundial dhl.com y es de libre acceso ya que se busca que todos sus *stakeholders* puedan participar y contribuir con este proyecto.

El proyecto "*La Logística en 2050*" es un estudio de diferentes escenarios que visualiza al mundo en el año 2050, basado en matrices prospectivas, planteándose las siguientes interrogantes para la empresa: ¿Seremos capaces de lograr una prosperidad sostenible, o estamos yendo hacia un colapso ambiental? ¿Está el mundo interconectado o fragmentado? ¿Qué nuevas tecnologías darán forma a nuestra vida cotidiana?. En este estudio, DHL presenta cinco perspectivas para el futuro y el impacto que éstas tendrán en la industria logística.

El documento proporciona respuestas, aún a sabiendas de que una proyección exacta sobre el futuro no existe ni puede existir. "*En el complejo*

panorama político y económico de hoy, hacer pronósticos acertados es prácticamente imposible. En nuestro mundo volátil y conectado, las tradicionales y lineales formas de análisis han demostrado ser erróneas en repetidas ocasiones. Ellas, por sí solas, no son lo suficientes para ayudarnos a anticiparnos y prepararnos para el cambio", subraya el mismo Frank Appel, CEO de DHL.

Los escenarios fueron elaborados por reconocidos expertos de instituciones como: International Energy Agency, The World Economic Forum, World Business Council for Sustainable Development, entre los principales. Estos escenarios se basan en la observación de los factores clave que pueden influir: desde los modelos de negocio y de consumo hasta los avances tecnológicos y el cambio climático, teniendo en cuenta su probable efecto en el comportamiento y en el medio ambiente de DHL en el futuro. El estudio de los diferentes escenarios se completa con una serie de ensayos que abordan una amplia gama de temas relacionados con el futuro. (www.delivering-tomorrow.com)

Los 5 escenarios postulados por DHL para el 2050, fueron desarrollados para las próximas cuatro décadas. Cada uno postula un futuro impulsado por una serie particular de acontecimientos. (DHL, Logistics 2050, 2012)

El primer escenario es denominado: *"Economía desenfrenada – Colapso inminente"*. Este mira a un mundo caracterizado por el materialismo y el consumo desenfrenado, alimentado por el paradigma del crecimiento cuantitativo y el rechazo del desarrollo sostenible. Según el mismo, el comercio mundial ha sido próspero gracias a la eliminación de barreras comerciales. El poder económico mundial se ha desplazado a Asia y los antiguos países "emergentes" han

superado el Oeste. Una red de transporte mundial garantiza el rápido intercambio de mercancías entre centros de consumo.

El segundo escenario *“Mega eficiencia en Mega ciudades”* describe un mundo en el que las ciudades más importantes *“megacities”* son los principales impulsores y beneficiarios de un cambio de paradigma hacia un crecimiento verde. Para superar los desafíos de la expansión de las estructuras urbanas, tales como la congestión y las emisiones, las *“megacities”* se han convertido en colaboradores, fomentando modelos comerciales abiertos y de gobernanza mundial en colaboración con instituciones supranacionales. Las regiones rurales se han quedado atrás y el Estado-Nación se ha convertido en un actor de segundo nivel.

El escenario tres de DHL: *“Estilos de vida personalizados”*, describe un mundo en el que el individualismo y el consumo personalizado son omnipresentes. Los consumidores tienen el poder de crear, diseñar e innovar sus propios productos. Esto conduce a un aumento en las corrientes comerciales regionales, con sólo las materias primas y los datos que fluyen a nivel mundial. La personalización y la producción regional se complementan con sistemas descentralizados de energía e infraestructura. Las nuevas tecnologías de producción, como las impresoras 3D aceleran la tendencia de personalización y permiten a los países en desarrollo saltarse los patrones clásicos de producción industrial. Sin embargo, la extensa producción de productos personalizados ha aumentado la energía y materias primas de consumo general, lo que resulta en un

clima global en camino de un aumento de 3,5 ° C de temperatura a finales del siglo.

El cuarto escenario, *“Proteccionismo paralizante”* describe un mundo en el que, desencadenado por las dificultades económicas, el nacionalismo excesivo y las barreras proteccionistas, la globalización se ha invertido. Los recursos son escasos, el desarrollo tecnológico está en retraso y las economías en declive. Los altos precios de la energía y la escasez dramática conducen a conflictos internacionales sobre los depósitos de recursos.

Finalmente el escenario 5, *“Resistencia Global - Adaptación Local”*: describe un mundo inicialmente caracterizado por un alto nivel de consumo gracias a la producción barata automatizada. Sin embargo, debido al acelerado cambio climático, las catástrofes frecuentes interrumpen las cadenas de suministro, lo que resulta en fracasos repetidos de suministro para todo tipo de mercancías. El nuevo paradigma económico se distingue por un alejamiento de la maximización de la eficiencia con la mitigación de la vulnerabilidad y la resistencia.

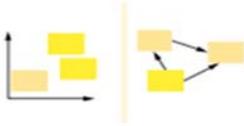
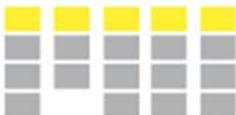
Mirando más de cerca la metodología utilizada por DHL, el estudio *“La logística 2050”* desarrolla escenarios exploratorios del futuro para la industria de la logística con un largo plazo y perspectiva global. El estudio tiene como objetivo fomentar el diálogo sobre el futuro de la logística mediante la descripción de una serie de diferentes imágenes del mundo en 2050. Según Christian Córdova, la generación de escenarios representa un método que se adapta a identificar sistemáticamente y a describir las visiones complejas y coherentes del futuro. En la investigación del futuro, la técnica de escenario es una herramienta clave que

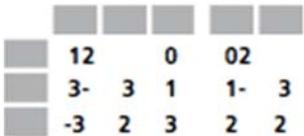
se utiliza para crear imágenes alternativas del futuro, que puede ser comparado con los demás. En general, los escenarios combinan aspectos positivos y negativos, lo que proporciona elementos de reflexión sobre los riesgos y oportunidades, así como las opciones y estrategias.

Para DHL al extender los desarrollos alternativos en el futuro, los escenarios aumentan la sensibilización de posibles cambios del entorno. Ellos ayudan en la identificación y clarificación de los objetivos estratégicos y la preparación de los conocimientos para la toma de decisiones. Dado que el enfoque se basa no sólo en el posible futuro del medio ambiente, sino también sobre las consecuencias extraídas de los escenarios, son el método de elección para la reflexión sobre las estrategias y medidas políticas orientadas a largo plazo.

A continuación se describe el proceso y metodología utilizada por DHL para el desarrollo de los escenarios:

GRÁFICO 7: PROCESO-METODOLOGÍA ESCENARIOS DHL

<p>1. Factores que influyen</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Configuración inicial de 62 factores • Cluster y consolidar a 27 factores que influyen
<p>2. Factores clave</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Destilar 14 factores clave a través de aportaciones de expertos y un análisis de impacto cruzado
<p>3. Proyecciones</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los posibles desarrollos futuros para cada factor clave a través de entrevistas con expertos y la investigación adicional

<p>4. Escenarios primas</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el análisis de la consistencia de las proyecciones • Utilizar los resultados de análisis para la construcción de cinco escenarios primas
<p>5. Escenarios finales</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste fino y finalizar los cinco escenarios través de un taller de expertos
<p>6. Implicaciones</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Derivar implicaciones estratégicas de cada escenario para la industria de la logística basada en la entrada de alta dirección
<p>7. Estrategias</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar el análisis de impacto a través de un taller de expertos

Fuente: (DHL, Logistics 2050, 2012)
 Elaboración: El autor

El cuadro anterior del estudio *“Logística 2050”* describe la metodología utilizada para el diseño de sus escenarios de la siguiente forma: “En primer lugar, a través de un análisis del medio ambiente, todos los factores relevantes e influyentes fueron compilados. El siguiente paso fue estimar, con la ayuda de expertos internos y externos, los factores clave o conductores principales, y su posterior desarrollo (proyecciones futuras). Esta conformó la base para la formación de los escenarios en bruto, utilizando un software de análisis de consistencia. El propósito de esto era para comprobar que proyecciones de un factor clave "coincidan" con proyecciones de los otros factores clave. Esto dio lugar a cinco escenarios futuros internamente consistentes que son sustancialmente diferentes entre sí. Un análisis final de impacto luego ayudó a

determinar las implicaciones estratégicas de los distintos escenarios de logística.”

Fuente: (DHL, Logistics 2050, 2012)

Para DHL los procesos de escenarios se basan en factores clave, es decir, factores que caracterizan o determinan significativamente un determinado tema y su desarrollo futuro. Mientras que todas las previsiones son inciertas, el grado de incertidumbre sobre el posible desarrollo futuro de factores individuales puede variar. Las tendencias demográficas, por ejemplo, se caracterizan por comparativamente bajos pronósticos de incertidumbre. Los factores económicos, tales como preferencias de los consumidores, por el contrario, a menudo están sujetos a incertidumbres considerables. Por lo tanto, los factores clave se dividen en dos categorías: factores con relativamente baja incertidumbre, donde sólo un parámetro tiene que ser considerado para la construcción de escenarios, y los factores con incertidumbre relativamente alta, que requieren la consideración de varios parámetros en la construcción de escenarios.

El valor de los factores clave reside en la reducción de la complejidad: seleccionar las variables más influyentes y relevantes de entre un gran número de parámetros. Esto se realiza dentro del marco del llamado escaneo ambiental, detallado en el cuadro a continuación:

**TABLA 7: FACTORES CLAVES Y SUS DEFINICIONES
ESTABLECIMIENTO DE ESCENARIOS DHL**

	Factor Clave	Definición corta
1	Nivel y distribución de ingresos	Nivel y la desigualdad de ingresos de los hogares y de la riqueza dentro y entre los países.

2	Dominantes Necesidades del Consumidor	El desarrollo de las preferencias de los consumidores más dominantes y los criterios de decisión de compra de productos y servicios (por ejemplo, el precio, el prestigio, la funcionalidad, la seguridad, la salud, la sostenibilidad, la educación, el entretenimiento).
3	Calidad de Desarrollo Urbano	La forma en que las zonas urbanas se desarrollan en el mundo desarrollado y en los países emergentes en términos de mantenimiento de la infraestructura o la expansión, la capacidad financiera de las entidades locales y el cambio demográfico dentro de las poblaciones de las ciudades.
4	Distribución de la Producción y del Comercio Mundial	Difusión global de instalaciones de producción, los flujos de comercio resultante de las materias primas y mercancías, y la organización de las cadenas de suministro.
5	Precio de la Energía y de la mezcla de energía	Combustible y el nivel de precios de la energía y la participación de los combustibles fósiles y renovables en el mix energético.
6	Disponibilidad y Precio de primas materiales y Recursos	Empresas 'y de los pueblos el acceso a los materiales (críticos) (por ejemplo, agua, metales, tierras raras) y el nivel de precios de los recursos.
7	Nivel de Cambio Climático	El nivel de calentamiento global, así como el número y el impacto de los desastres naturales.
8	Políticas Regulatorias y de gasto	El nivel de equilibrio y entre el gasto y la política de regulación, el ex incluyendo la redistribución social, los subsidios y las inversiones públicas, este último se refiere al marco general económico (derechos de propiedad, la política de competencia, etc.).
9	Reglamento del Comercio	Las reglas y el marco que se aplican al intercambio internacional de bienes y servicios (por ejemplo, las reglas de la OMC, las restricciones a la importación o de aduana)
10	Logística y Transporte Reglamento	Las reglas, normas y estándares aplicables a la transportación de mercancías, con un enfoque en la seguridad, el medio ambiente y los objetivos monetarios.
11	Estabilidad Política y Seguridad Económica	La estabilidad política en relación con el marco institucional internacional, la cooperación política, (inter) nacional de los conflictos, el terrorismo y la corrupción. La seguridad económica en términos de derechos de propiedad, la criminalidad y la piratería.

12	Sistemas y Robótica TIC	La precisión, el alcance y la funcionalidad general de los sistemas de información, comunicación y gestión del conocimiento, incluyendo el seguimiento y localización, datos geográficos y la robótica.
13	Tecnología de Materiales	Estructura y funciones de los materiales en cuanto a las mercancías, vehículos, envases, y 3D-fabricación.
14	Infraestructura para el intercambio internacional	La densidad y la calidad de la carretera, tren, transporte, vuelo, energía, e infraestructura de la información (también puertos y aeropuertos), incluyendo la financiación, mantenimiento y operación.

Fuente: (DHL, Logistics 2050, 2012)
 Elaboración: El autor

En el proceso "Logística 2050" numerosos parámetros - los denominados "factores que influyen", que determinan las tendencias en el entorno de la logística - fueron identificados, sistematizados y clasificados. Una larga lista inicial, que incluye más de 60 parámetros, se redujo en una primera etapa a 27 factores influyentes combinando parámetros en gran medida similares. En este estudio, expertos en logística interna de Deutsche Post DHL y expertos externos de la empresa El Foresight, evaluaron la lista abreviada de los factores considerados influyentes, evaluando el grado de incertidumbre y la resistencia al impacto de cada factor influyente. Por otra parte, como siguiente paso, se llevó a cabo un análisis de impacto cruzado de los 27 factores que influyen con el fin de identificar aquellos que impulsan más activamente desarrollos futuros. Los resultados de la encuesta y el análisis de impacto cruzado sirvió de base para determinar la lista final de los 14 factores clave arriba descritos.

Por cada factor clave, varios avances futuros fueron planteados como posibles. Identificar estas llamadas proyecciones era parte del próximo paso del

proyecto, en el cual entrevistas con expertos prestaron el aporte para la identificación de posibles y plausibles proyecciones. Un total de 22 entrevistas con expertos de renombre internacional de diversos campos se llevaron a cabo. Cada experto proporcionó información y opiniones sobre los posibles avances futuros en de tres a cuatro factores clave asociados con su campo de experiencia. Como resultado, para cada factor clave de tres a cuatro proyecciones se sintetizaron de la información recopilada durante las entrevistas a expertos.

El siguiente paso importante en la construcción de los escenarios era una consistente comprobación para identificar posibles conflictos y sinergias entre las proyecciones. Cada conjunto de proyecciones consistentes de diferentes factores clave constituyen la estructura básica de un escenario (también llamado escenario prima o haz de proyección). Una comprobación de coherencia es necesaria porque las proyecciones de diferentes factores clave pueden armonizar bien, pero también pueden dar lugar a combinaciones inverosímiles. El número de posibles escenarios primas crece rápidamente con el número de factores clave y proyecciones. En este caso, existían más de 15 millones de haces de proyección, lo cual requirió otra reducción de la complejidad. Se utilizaron dos enfoques metodológicos para analizar las interdependencias entre los factores clave, reducir la complejidad, y comprobar la coherencia de los escenarios prima.

Un paso adicional empleó un enfoque basado en software, la matriz de la coherencia y la agrupación. En este proceso, todos los pares de proyecciones de distintos factores clave fueron asignados "valores de consistencia" describiendo su compatibilidad. A continuación, el software calcula una puntuación de consistencia

para cada haz de proyección, lo que permite dar de baja a los haces inconsistentes y de baja consistencia. Como es generalmente el caso, un número bastante grande de los haces de proyección se mantuvieron. Por lo tanto, el siguiente paso fue una agrupación de haces de proyección basado no sólo en las similitudes, pero también en los resultados de los análisis inicial de impacto cruzado de los factores influyentes.

Así, en el proceso de agrupamiento, se consideraron como dadas a las proyecciones de los factores que influyen más activamente. Cinco de los grupos identificados fueron luego elegidos como escenarios primas. En la selección de estos escenarios primas específicos, el énfasis fue puesto en hacer que cada proyección aparezca al menos una vez en uno de los escenarios de manera que todo el espacio de posibilidades de evolución futura se refleje en la selección de escenarios.

Los escenarios primas se discutieron durante dos talleres de expertos con una serie de expertos externos que habían participado previamente en las entrevistas de expertos, así como a expertos internos de Deutsche Post DHL. Los participantes del taller elaboraron en supuestos acerca de las causalidades o la "lógica" subyacente de un escenario, y discutieron posibles caminos que conducen a cada escenario. También generaron y enriquecieron ideas sobre cómo estos acontecimientos futuros podrían influir la industria de la logística. Mientras que el primer taller enfatizó en el enriquecimiento de escenarios, el segundo taller se centró más en las implicaciones para la industria de la logística y sobre las posibles opciones estratégicas.

Además de los resultados de las entrevistas de expertos y talleres de enriquecimiento de escenarios, seis gerentes de alto rango de Deutsche Post DHL extensamente entrevistados sobre su perspectiva acerca de los escenarios. Por otra parte, los altos ejecutivos de Deutsche Post DHL fueron invitados a evaluar con una encuesta en línea, las implicaciones para cada escenario en el tiempo antes del segundo taller de expertos.

Así se logró formar la planificación por método de prospectiva en DHL, según Christian Córdova, cuyas estrategias responden al escenario apuesta de DHL, las mismas que son replicadas en cada sucursal del mundo, incluida Ecuador. Los resultados aún son muy próximos para medirlas, sin embargo está claro que la estrategia en base a escenarios es vital para el futuro de la organización.

EP PETROECUADOR

La empresa petrolera ecuatoriana EP Petroecuador cuenta con una estructura y planeación estratégica bien estructurada, resultado de ella son su misión y visión.

Su misión es *"Generar riqueza y desarrollo sostenible para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de*

productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad social y ambiental".
(www.eppetroecuador.ec)

Mientras que su visión es "Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con derivados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre" (www.eppetroecuador.ec)

En el año 2007 se estructuró una propuesta de planificación estratégica para el sistema Petroecuador, basado en la metodología de escenarios prospectivos con miras al año 2012. Dicha propuesta fue trabajada y planeada por la Dra. Martha Benavides, Auditora General de la institución. La metodología utilizada fue de igual forma matrices prospectivas para definir escenarios futuros. De este estudio se obtuvo un escenario apuesta de Petroecuador para el año 2012 que identificaba el siguiente futuro:

"El Ecuador del futuro contará con política energética soberana, y por ende Petroecuador, tendrá una política petrolera, ya que la manipulación externa de grupos de poder habrá bajado notablemente debido a la autonomía en el accionar global de la empresa, coadyuvando así con su desarrollo, y en consecuencia del Estado para satisfacer los intereses de la población ecuatoriana. La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, Petroecuador, será una Institución que en los próximos cinco años tendrá adecuados niveles de inversión, en todas sus áreas, lo que generará que su gestión corporativa baya en ascenso, se vea autosuficiente y con rendimientos moderados de crecimiento económico, pues las inversiones crecerán a un ritmo del 3,5% anual recuperando paulatinamente su estabilidad".

La metodología utilizada por la Dra. Benavides para la elaboración de esta propuesta tomó como referencia las variables clave, resultado de un análisis prospectivo con actores principales. Las variables fueron: *Política Energética Soberana, Gestión Corporativa de Petroecuador, Producción petrolera 214, Refinación de petróleo, Comercialización Interna de Derivados y Economía Nacional*. Mientras que los actores involucrados en el objeto de estudio fueron: *Gobierno Nacional, Poder Legislativo, Población, Petroecuador y sus Filiales, Proveedores y Clientes Nacionales e Internacionales*

El objetivo de la propuesta, fue ofrecer a Petroecuador alternativas a nivel político – estratégico de soluciones, para que en los próximos cinco años se logre materializar el escenario positivo planteado en esta investigación. De esta forma partiendo de las variables claves trabajadas en base a escenarios prospectivos correspondientes a la situación presente- tendencial y futura de la empresa, en una frontera temporal al año 2012, se plantearon los siguientes objetivos:

TABLA 8: OBJETIVOS AL 2012
VARIABLES CLAVE EP PETROECUADOR / PROSPECTIVA

VARIABLES CLAVE	OBJETIVOS
POLÍTICA ENERGÉTICA SOBERANA	Coadyuvar a que en el país se aplique una política energética soberana a largo plazo, con el fin de que en Petroecuador se ponga en vigencia una política hidrocarburífera concreta, objetiva, confiable y sostenible, que le permita un accionar eficiente, eficaz y efectivo en su ámbito, cuyos resultados sean medibles desde los primeros dos años de labor.
GESTIÓN CORPORATIVA DE PETROECUADOR	Conseguir que el Gobierno Nacional cumpla gradualmente y de acuerdo a las prioridades y montos de inversión, con los objetivos planteados para lograr el reordenamiento del sector hidrocarburífero y la reactivación de la industria petrolera, en base a los ejes estratégicos establecidos para que Petroecuador los ejecute.
PRODUCCION PETROLERA	Aprovechar eficientemente el 62% del potencial petrolífero aún no explotado, para maximizar los volúmenes de producción de hidrocarburos; y así minimizar la utilización de las reservas que posee Petroecuador en los campos no desarrollados.
REFINACIÓN PETROLERA	Mantener e incrementar progresivamente la fabricación de

	derivados del petróleo con los mejores estándares de calidad, para suministrar en la mayor cantidad posible la demanda a nivel nacional.
COMERCIALIZACIÓN INTERNA DE DERIVADOS	Captar los valores que Petroecuador y por ende el Estado deja de recibir por el subsidio, el contrabando y el robo de los combustibles, con el propósito de obtener una verdadera rentabilidad por la venta de los derivados hidrocarburíferos y revertirla al Estado.

Fuente: Propuesta Metodología de escenarios prospectivos 2007 – 2012- EP Petroecuador
Elaboración: El Autor

Estos objetivos definidos a través del ejercicio prospectivo, permitieron a la vez generar políticas para cada variable clave:

**TABLA 9: POLÍTICAS AL 2012
VARIABLES CLAVE EP PETROECUADOR / PROSPECTIVA**

VARIABLES CLAVE	POLÍTICAS
POLÍTICA ENERGÉTICA SOBERANA	Propiciar y conseguir que Petroecuador forme parte de una cadena de valor positiva de instituciones renovadas, que trabajen para lograr establecer una economía productiva y solidaria en el Ecuador, y los ingresos generados por estas instituciones sean canalizados principalmente hacia proyectos de inversión social y económica, de los cuales se beneficiará la población del Ecuador.
GESTIÓN CORPORATIVA DE PETROECUADOR	Mantener a Petroecuador como una empresa estatal con autonomía financiera, administrativa y operativa, con el fin de generar recursos suficientes y sustentables para coadyuvar a la consecución del bien común en la población ecuatoriana.
PRODUCCION PETROLERA	Estabilizar e incrementar la producción de hidrocarburos, para obtener ingresos continuos y razonables para colaborar con el fortalecimiento de la economía nacional.
REFINACIÓN PETROLERA	Promover el desarrollo de convenios con países interesados en realizar negocios que le permitan a Petroecuador satisfacer la demanda de combustibles a nivel nacional.
COMERCIALIZACIÓN INTERNA DE DERIVADOS	Precautelar los intereses del Estado, generados por la comercialización interna de derivados del petróleo en el territorio nacional.

Fuente: Propuesta Metodología de escenarios prospectivos 2007 – 2012- EP Petroecuador
Elaboración: El Autor

Finalmente, Petroecuador a través de los objetivos y políticas planteadas en este ejercicio de prospectiva, definió en el año 2007, las siguientes estrategias para el 2012:

**TABLA 10: ESTRATEGIAS AL 2012
VARIABLES CLAVE EP PETROECUADOR / PROSPECTIVA**

VARIABLES CLAVE	ESTRATEGIAS
POLÍTICA ENERGÉTICA SOBERANA	Generando propuestas de cambio, que le permitan al Estado, adaptar en Petroecuador una política petrolera incluyente e innovadora para la generación de combustibles alternativos, adoptando principios ambientales, para ser compatibles con el desarrollo sustentable mundial. Incentivando proponiendo y desarrollando proyectos de fabricación de biocombustibles para ser comercializados por Petroecuador en planes piloto que se incrementen a un ritmo moderado en el territorio nacional, para reducir los niveles de contaminación que emanan los derivados producidos del petróleo.
GESTIÓN CORPORATIVA DE PETROECUADOR	Realizando en el lapso de 18 meses a partir de diciembre de 2007, la reestructura de la empresa tomando como prioridad la opción la de empresas nacionales especializadas.
PRODUCCION PETROLERA	Optimizando en el menor tiempo posible la actividad explotación petrolera, lo que implica mejorar las condiciones operativas de Petroecuador, modernizándola con tecnología de última generación y haciendo las inversiones necesarias para que recupere su competitividad y credibilidad.
REFINACIÓN PETROLERA	Optimizando el funcionamiento de las instalaciones de las refinerías al 100% de su capacidad, y repotenciándolas con tecnología adecuada a los requerimientos del crudo pesado que produce el país. Incentivando y concretando negocios para realizar la refinación del crudo ecuatoriano en el exterior con lo cual se evitará el que se siga comercializando a través de intermediarios tanto la venta del crudo, como la compra de derivados
COMERCIALIZACIÓN INTERNA DE DERIVADOS	Proponiendo al Gobierno Nacional una alternativa de focalización en el subsidio del precio del gas licuado de petróleo, sugiriendo que previamente se realice un censo socio-económico, con el objetivo de conservar una política de subsidios en beneficios de la población ecuatoriana que se encuentra en condiciones de extrema pobreza, o que reciben ingresos menores al costo de la canasta familiar básica. La población que no esté en estas condiciones deberá pagar el costo real de los precios de este combustible de uso doméstico exclusivamente.

Fuente: Propuesta Metodología de escenarios prospectivos 2007 – 2012- EP Petroecuador
Elaboración: El Autor

3.2. Alcances e impacto generado en las instituciones a través de la planificación prospectiva

Como se ha observado en los análisis previos revisados a los procesos de planeación estratégica utilizados por DHL Ecuador y EP Petroecuador, cada empresa tiene su propio planteamiento prospectivo. En el caso de DHL Ecuador,

ésta parte del establecimiento de escenarios futuros a largo plazo, año 2050. Mientras que el estudio prospectivo de EP Petroecuador podría no ser considerado a largo plazo, debido a que parte de una estimación de 5 años, considerado por muchos, mediano plazo.

Sin embargo, independientemente de la temporalidad tomada en cuenta para el análisis prospectivo de estas dos empresas analizadas, lo interesante es que la metodología utilizada para su planeación estratégica corresponde un análisis prospectivo que parte del planteamiento de variables estratégicas trabajadas por actores y expertos clave para cada institución. A partir de este análisis se ha definido escenarios apuestas para delinear sus estrategias, misión y visión. Además su análisis fue planteado en base a matrices prospectivas y análisis morfológicos.

El impacto de estos estudios es difícil de medir, sobre todo en el caso de DHL, debido a que su planeación estratégica tiene justamente como base un escenario apuesta fijado para el 2050, en consecuencia su ejecución aún está en marcha. Por otro lado las estrategias de EP Petroecuador fijadas para el 2012 (5 años), si bien ya culminó el período, éste es demasiado corto para medir un verdadero impacto de la planeación prospectiva. Lo único que se podría determinar en este caso es si se cumplieron o no los objetivos fijados para este período y allí se tendrían que determinar diferentes indicadores que puedan o no demostrar si este ejercicio de prospectiva rindió frutos.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PROSPECTIVAS EN LA CÁMARA ECUATORIANO BRITÁNICA PARA DESARROLLO DE MODELO PROSPECTIVO A SER APLICADO EN CÁMARAS BINACIONALES

El objetivo de este capítulo es presentar un análisis estratégico prospectivo de la Cámara Ecuatoriano Británica, con el fin que éste sirva como modelo base a ser aplicado en todas las cámaras binacionales del país. El análisis se lo realizará mediante un ejercicio de prospectiva que permita visualizar escenarios para la institución en los próximos 10 años y a partir de ello establecer la estrategia a largo plazo. Todo esto con la participación de socios y directivos de la Cámara.

El análisis de prospectiva del sector (Cámaras Binacionales) ha sido basado en la corriente del futuro de la escuela voluntarista, que busca el estudio del futuro para intentar comprenderlo y construirlo desde el presente a través de la aplicación de estrategias que nos permitan alcanzar el objetivo deseado en un tiempo determinado.

De esta manera se propone la aplicación de un modelo propio desarrollado a partir de diferentes metodologías propuestas por la prospectiva estratégica que permiten el planteamiento de escenarios a largo plazo basado en el análisis de variables del presente, utilizando herramientas estratégicas como el Árbol de Giget, FODA Prospectivo, Ábaco de Regnier, Matriz Morfológica, entre las principales para determinar la problemática, identificar el problema, analizar las dimensiones,

obtener las variables estratégicas y así determinar futuros posibles que podrían enfrentar las cámaras binacionales en los próximos diez años. Esto con el fin de determinar el escenario apuesta en el que deseamos incidir planteando estrategias para lograrlo.

La aplicación del modelo se lo realizó en el marco de un taller de cuatro horas de trabajo previo el envío de material teórico sobre sobre las herramientas que se utilizarían, a cada uno de los actores de la Cámara Británica. (Anexo 2). Al ser los expertos, directivos de la institución, se les explicó con detalle la metodología participativa, inclusiva y no discriminatoria que se utilizaría para que cada uno de ellos se sienta en total libertad de expresar sus opiniones y sus puntos de vista sean respetados y valorados por igual.

Para evitar que la opinión de un directivo influya en otro, se utilizó computadores personales individuales en donde cada uno ingresaba su información solicitada por el facilitador del taller (autor del presente trabajo), según la herramienta utilizada, Posteriormente el moderador unificaba en matrices dichas respuestas y según el caso indicaba o no a quien correspondían las mismas.

Para dirigir con éxito este taller fue necesario conocer y analizar anticipadamente a cada uno de los actores (personalidad, función y cargo que ocupa en su empresa, años de vinculación con la cámara, entre los principales), con el fin de guiar de forma apropiada su opinión sobre eventos y escenarios futuros en base a su experiencia presente.

Las herramientas utilizadas en el taller, se describen junto con los procesos y resultados obtenidos en el siguiente punto del presente trabajo.

4.1. Ejercicio de análisis prospectivo en la Cámara Ecuatoriano Británica.

Para identificar el tema central de análisis prospectivo dentro de la Cámara Ecuatoriano Británica (CICEB) a desarrollar, se parte de una lluvia de ideas en la que identificamos los diferentes problemas que enfrenta el sector (Cámaras Binacionales). En este primer ejercicio de lluvia de ideas participan socios y directivos, que cuentan con una amplia experiencia en gremios y han formado parte de la institución por muchos años ya sea como socios o directivos. (ANEXO 2)

LLUVIA DE IDEAS

Este primer paso es importante para determinar las problemáticas, sobre las cuales después se determinarán las principales variables a tener en cuenta por la institución para el año 2024.

Se consulta a los directivos cuáles son las problemáticas que la CICEB en relación a su razón de ser y de existir en el Ecuador con miras a tener una visión inicial de la institución en diez años, para el 2024.

De esta lluvia de ideas resultan las siguientes problemáticas:

**TABLA 11: LLUVIA DE IDEAS
PROBLEMÁTICAS DE LA CICEB**

•	Poca presencia de empresas británicas en Ecuador
•	Limitada inversión británica en el país
•	Mercado británico aún desconocido por empresarios ecuatorianos para sus exportaciones o inversiones.
•	Falta de establecimiento de servicios diferenciados con valor agregado a los socios
•	Limitado número de socios
•	Recursos económicos limitados
•	Recursos humanos limitados
•	Recursos tecnológicos limitados
•	Falta de oficinas y establecimiento propio para funcionamiento
•	Alta regulación y control gubernamental para funcionamiento y registro de gremios
•	Imagen participación política de gremios ante gobierno central
•	Falta de valor agregado de los productos ecuatorianos exportados, lo cual limita la competitividad y su promoción en el mercado británico
•	Falta de atractivo del mercado ecuatoriano para atraer inversiones y presencia británica en el país
•	Alto riesgo país que dificulta operaciones a nivel internacional
•	No todos los productos cumplen con los estándares exigidos por el Reino Unido (RU), lo que dificulta su promoción.
•	Falta de asociatividad entre pequeños productores/empresas ecuatorianas para cubrir con la demanda que exige el mercado británico.
•	Poca diversificación de productos ofertados por el Ecuador (basado en tradicionales).
•	Falta de transporte directo al Reino Unido (RU), lo que encarece exportaciones y resta competitividad
•	No es una cámara de comercio oficial del gobierno británico, por lo cual debe coordinar actividades con otras instituciones del gobierno británico para promoción de productos y empresas tanto del Ecuador como del Reino Unido (RU).
•	Existencia de otras cámaras europeas con mayores recursos económicos, humanos y técnicos

•	Existencia de otras cámaras binacionales europeas que si son oficiales.
•	Prestación de los mismos servicios de otras cámaras binacionales
•	Servicios diferenciados como misiones comerciales al Reino Unido (RU) son más costosas que para otros países Europeos por tipo cambiario (libra esterlinas-dólares) y logística limitada (vuelos no directos)
•	Dificultad para obtención de visa al Reino Unido (es única y diferente a la de los países Schengen)
•	Gobierno Británico no tiene entre sus prioridades relaciones comerciales con el Ecuador. Embajada Británica en Ecuador es peña y con pocos recursos
•	No existe oficina consular británica en Ecuador. Visas se deben tramitar en Colombia, lo que dificulta promoción del país entre empresarios ecuatorianos.
•	Competitividad limitada del Ecuador frente a otros países de la subregión andina que ofertan los mismos productos al Reino Unido con mayores facilidades logísticas.
•	Desconocimiento de cultura, gustos y preferencias del mercado británico
•	Cortos períodos de directorios de la CICEB (2 años) que no permite continuidad de operaciones
•	Falta de continuidad de proyectos a largo plazo. Cada directorio trae sus propias ideas e iniciativas.
•	Existencia de otras empresas de consultoría que presentan servicios especializados de comercio exterior, que suplen servicios de las cámaras binacionales.
•	Grandes empresas cuentan con propios departamentos de comercio exterior y relaciones internacionales, que reemplazan servicios de Cámaras.
•	Percepción política de empresarios y gobierno sobre gremios como cámaras binacionales.
•	Falta de comunicación sobre la existencia de la cámara y los beneficios de pertenecer a la misma.
•	Prestación de servicios específicos que justifiquen la afiliación de las empresas.
•	Empresarios no perciben verdadero valor y beneficio de pertenecer a la cámara, se afilian por tradición y costumbre.
•	Dificultad de prestar servicios específicos para todos los socios, los beneficios son generales o centrados en pocas empresas.
•	Membresía dispersa, socios de diferentes sectores económicos y empresas de varias características: públicas, privadas, multinacionales, nacionales, pequeñas, medianas y grandes empresas.
•	Situación económica del país. Empresas recorta gastos en rubros externos como afiliaciones a cámaras,

	auspicios, eventos y capacitaciones (servicios de las cámara)
•	Instituciones de gobierno ecuatoriano y británico que prestan servicios gratuitos e incluso financian operaciones de comercio e inversión (Proecuador, UK Trade & Investment)
•	Falta de acuerdos comerciales con Europa concretos para beneficio de productos mutuos (Tratado de libre Comercio aún en proceso de ratificación)

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB
 Elaboración: Autor

De este primer ejercicio de lluvia de ideas sobre la problemática que enfrenta la Cámara Británica para su existencia y definición de su razón de ser, se procede a plantear un primer análisis ya estratégico, con todas las ideas presentadas en la lluvia de ideas, que nos permita encontrar el escenario apuesta y las estrategias para incidir en el alcance del mismo.

DIMENSIONES – MACRO AMBIENTE

Se parte del análisis del ambiente, empezando por los temas macro, analizadas en las siguientes dimensiones:

TABLA 12: DIMENSIONES	
ANÁLISIS MACRO AMBIENTE CICEB	
	Tratado de libre comercio Ecuador-UE
POLÍTICA	Regulaciones de registro y control (Ministerio de Comercio Exterior, Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil-RUOSC-
	Política comercial británica a través de oficinas comerciales propias (UK Trade & Investment)
	Política comercial ecuatoriana a través de Proecuador
	Oficinas consulares británicas en Bogotá
	Incentivos y capacitaciones de gobiernos para facilitar

	relaciones comerciales
ECONÓMICA-COMERCIAL	Cambio matriz productiva: sustitución de importaciones para fomentar producción nacional
	Barreeras no arancelarias (obstáculos técnicos y administrativos) para importaciones a Ecuador
	Barreeras arancelarias y para arancelarias para exportaciones hacia el RU
	Balanza comercial con el RU
	Empresas que cumplan con estándares de calidad del mercado británico (Sistema de Calidad Europeo)
	Acceso a medios de transporte para comercialización de productos ecuatorianos en RU
	Volumen de producción que demanda mercado británico
	Exportación de productos tradicionales
	Poder adquisitivo del mercado británico
	Procesos de industrialización y manufactura de productos ecuatorianos
TECNOLÓGICA	Innovación y desarrollo británico
	Transferencia de tecnología británica a Ecuador
	Certificaciones ambientales para exportaciones ecuatorianas al RU
AMBIENTAL	Normas ambientales ecuatorianas para implementación de empresas británicas en Ecuador
	Energías renovables y protección al medio ambiente
	Políticas ambientales británicas
	Responsabilidad Social Corporativa
	COPCI: Código orgánico de la Producción, Comercio e inversiones
LEGAL	Leyes y reglamentos para funcionamiento de cámaras binacionales en el Ecuador
	Legislación para constitución y funcionamiento de empresas en Ecuador
	Legislación para fomento y atracción de inversiones
	Cultura de negocios en Ecuador y RU
SOCIO CULTURAL	Perfil de consumidores (gustos, preferencias del mercado británico)
	Tradiciones y costumbres

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB
Elaboración: Autor

Continuando con el análisis procedemos con la revisión de los aspectos micro a través de la herramienta del Árbol de Giget, que nos permitirá tener una visión interna del presente, pasado y futuro de la CICEB, describiendo sus competencias, capacidades y resultados.

ÁRBOL DE GIGET

El árbol de competencias de Marc Giget (Debilidades y Fortalezas), pretende representar a la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a

sus productos/servicios y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (resultados). En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles de competencias es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

Para la elaboración del Árbol de Giget se realizó un trabajo de igual forma con los Directores de la CICEB a quienes se les solicitó contribuir con las variables antes descritas para construir el árbol del pasado, presente y se prospecte un árbol del futuro, apoyándose en las siguientes actividades:

- Tener a disposición la información relacionada con las tres partes del árbol
- Elaborar la lista de cambios importantes del entorno de carácter tecnológico, político y social que podrían incidir en el árbol de competencias (ejercicio anterior de dimensiones)
- Localizar las tres partes del árbol afectadas por los cambios
- Establecer los logros y limitaciones en relación con otros actores relacionados
- Construir el árbol de competencias deseable y posible para el futuro, identificando las funciones que se van a mantener y desarrollar.

TABLA 13: ÁRBOL DE GIGET

	Pasado	Presente	Futuro
Ramas (Resultados)	Servicios no identificables	Servicios dispersos, con poco enfoque	Servicios segmentados, por cada tipo de membresía
	Inexistencia de proyectos y programas	Proyectos y programas enfocados a grupos específicos de socios (multinacionales y grande empresa)	Nuevos programas y proyectos enfocados a cada tipo de socio, según necesidades
	Ningún convenio interinstitucional	Acuerdos y convenios interinstitucionales mal aprovechados (centrado en unos pocos)	Desarrollo de sinergias y apalancamiento con otras instituciones para desarrollo de acciones y proyectos
	Programas internacionales inexistentes	Obtención de reconocimientos y certificaciones internacionales por parte de socios multinacionales y empresas grandes	Expandir reconocimientos y certificaciones a todas las empresas (pequeña y mediana empresa)
	Base de datos desactualizada	Bases de datos dispersa, poco control de membresía	Sistema de manejo de base de datos, con control de membresía, servicios y facturación
	Procesos descoordinados	Procesos administrativos y operativos engorrosos	Procesos ágiles en base a reglamentos internos definidos
	Inexistencia de eventos y publicaciones	Publicaciones y eventos reconocidos	Publicaciones especializadas y eventos dirigidos según necesidad de membresía
	Comunicación inexistente	Comunicación confusa, socios no conocen verdaderos beneficios	Correcta comunicación de servicios para que socios conozcan beneficios de formar parte de la membresía
	Ningún ahorro ni previsión	Ahorro y previsión de gastos limitado	Presupuestos establecidos en base a programas y metas que permitan generar superávit para apalancamiento financiero
Inexistencia de personal fijo	Alta rotación de empleados	Empleados fijos con estabilidad a mediano y largo plazo	
Tronco (Capacidades)	No existían programas ni proyectos	Programas y proyectos de alto nivel e impacto (Certificación en RSC, Misiones, CIAM, capacitación y formación)	Consolidación de programas existentes y desarrollo de nuevos enfocados también a pequeñas y medianas empresas
	No se realizaba estudios de mercado	Estudios de mercado (servicios) y necesidades de socios eventuales	Desarrollo de estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos

	Auditoría inexistente	Falta de auditoría y control externo	Auditorías y control internas y externas que permitan alcanzar proceso de certificación de servicios y operaciones
	Pocos acuerdos interinstitucionales	Acuerdos interinstitucionales operativos	Acuerdos interinstitucionales operativos pero también eficientes, con objetivos medibles
	Ninguna plataforma tecnológica	Ninguna plataforma tecnológica implementada	Plataformas tecnológicas para manejo de proveedores, socios e indicadores de gestión
	Ninguna infraestructura financiera	Estructura financiera limitada	Software financiero que permita manejo financiero adecuado, control de pagos, proveedores, membresías, facturación electrónica
	Capacitación inexistente	Escaso nivel de capacitación y actualización a personal administrativo/operativo	Plan de formación y capacitaciones a personal para mejorar capacidades internas y externas de atención a socios
	Ausencia de estructura organizacional	Estructura organizacional por cargos, limitada	Estructura organizacional fuerte con direcciones por áreas de servicios y programas
	No se evalúan los servicios	Evaluación de servicios prestados ocasional	Evaluación y medición de calidad de servicios. Implementación de indicadores de gestión
	Ninguna medición realizada	Medición esporádica de necesidades, desempeño y logro de metas	Establecimiento de indicadores de gestión que permitan medición, acción y retroalimentación
	Poco vínculo directo con socios	Vínculo con socios relativo (no todos los socios reciben beneficios tangibles de la CICEB)	Conocer necesidades de todos los socios, para otorgar beneficios directos que puedan ser reconocidos por socios
	Imagen institucional poco conocida	Imagen institucional bien percibida	Reconocimiento y renombre institucional a nivel nacional
Instalaciones reducidas y no propias	Instalaciones reducidas y no propias	Instalaciones propias y bien equipadas para atención óptimo a socios	
Raíz (competencia)	Recursos financieros provenientes solamente de membresías	Recursos financieros y económicos escasos (membresías, publicaciones, auspicios, ferias y misiones)	Liquidez y fondo económico que permita financiamiento operativo e inversión en proyectos y programas para socios

	Recurso humano consistía en una secretaria de coordinación del directorio	Recurso humano limitado y con alta rotación (1 Gerente, 1 asistente administrativa y 2 pasantes - ecuatoriano y británico-)	Recurso humano suficiente para cubrir operaciones y servicios a socios, de alto nivel y baja rotación (1 Gerente y 3 sugerentes de áreas- administrativo, comercial, comunicaciones/RRPP)
	No existía inventario y equipos propios de la CICEB	Tecnología y equipos básicos	Equipos y software de alto nivel para manejo de membresías y servicios
	Directores no participaban de reuniones y empresas enviaban delegados de mandos medios	Directores de alto nivel, CEO's de importantes empresas ecuatorianas y británicas	Directores de alto nivel, liderando programas y proyectos para beneficio mutuo
	No existía un Gerente/Director Ejecutivo a tiempo completo	Gerencia con alta experiencia en gremios	Gerencia con liderazgo y experiencia, capaz de desarrollar y coordinar nuevos programas y servicios.
	Poca o nula planificación	Planificación tradicional	Planificación estratégica / prospectiva
	Inexistencia de reglamentos	Reglamentos internos /Estatutos caducos	Reglamentos y estatutos acordes a realidad y operativos
	Decisiones tomadas sin ningún análisis	Toma de decisiones burocrática, en base a información limitada (más percepciones de mercado)	Toma de decisiones ágil basada en información real y con perspectiva de escenarios futuros

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB

Elaboración: Autor

En este ejercicio se determinaron tres fases. La primera (raíz) constituye la identificación de las competencias técnica, financiera y organizativa de la institución. Son las llamadas competencias "genéricas" y su intención es poder determinar fortalezas y debilidades de la organización en cada uno de los tres campos, a fin de percibir cuán firmemente está cimentada. La segunda (tronco) define la integración de las competencias en la capacidad de producción / generación de servicios. Las competencias técnicas, organizativas y financieras encontradas en las raíces deben integrarse en toda organización, para lograr una

capacidad de producción de servicios. Finalmente, la tercera (ramas) refleja la valorización sectorial de estas competencias.

Después de haber revisado tanto el micro como macro ambiente del sector, procedemos elaborar con esta información, el análisis FODA, con la herramienta del FODA prospectivo que es una metodología ampliada para el análisis estratégico

FODA PROSPECTIVO

El FODA es uno de los instrumentos más útiles de la planificación para elaborar diagnósticos y para la administración; sin embargo el FODA tradicional tiene un problema ya que ofrece una fotografía del momento presente. Esto lleva a generar un FODA con enfoque prospectivo que por una parte, califica al FODA tradicional y cuestiona a las mismas preguntas que se hacen en su elaboración, poniéndolas en un tiempo futuro así como de un análisis histórico.

Para este FODA tomamos las principales variables presentadas en el análisis preliminar de directores de la CICEB, arriba descritas en las **dimensiones** (oportunidades y amenazas) y **árbol de competencias de Giget** (fortalezas y debilidades), para ya ir delimitando el análisis.

TABLA 14: FODA PROSPECTIVO

ANÁLISIS	FACTOR	TIEMPO		
		Pasado	Presente	Futuro
Externo	Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de tratado 2. Poca capacitación e incentivos 3. Modelo basado en importaciones de bienes de capital y tecnología y exportación de productos primarios tradicionales. 4. Normas técnicas para importación de productos británicos que limitaban comercio bilateral 5. Alto poder adquisitivo del mercado británico 6. Demanda de productos de calidad del mercado británico 7. Limitada interacción con empresas y universidades británicas 8. Limitada conciencia en beneficio de energías renovables 9. Poca conciencia sobre normativa ambiental y certificaciones de responsabilidad corporativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tratado de libre comercio con UE 2. Incentivos y capacitaciones de gobiernos para facilitar relaciones comerciales 3. Cambio de matriz productiva ecuatoriana 4. Equivalencia de Sistema de Calidad Europeo con sistema de calidad ecuatoriano 5. Alto poder adquisitivo del mercado británico. 6. Demanda de productos de calidad del mercado británico, con certificaciones de trazabilidad 7. Constantes procesos de innovación y desarrollo en empresas y universidades británicas, con poca participación e intercambio de profesionales y estudiantes ecuatorianos. 8. Desarrollo de energías renovables. 9. Más conciencia en Normativas ambientales y certificaciones en responsabilidad corporativa. Empresas grandes ecuatorianas certificadas internacionalmente y reconocidas en Reino Unido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ratificación de tratado y apertura comercial 2. Intercambio comercial y transferencia de tecnología entre Ecuador y RU, basado en conocimiento de mercado e incentivos mutuos. 3. Exportación de productos ecuatorianos con valor agregado y de calidad al RU 4. Importación de productos británicos de calidad que permitan dinamizar el comercio bilateral. 5. Pago de mejores precios a productos de calidad ecuatorianos, debido a alto poder adquisitivo 6. Productos ecuatorianos de calidad y con certificaciones internacionales compitiendo en mercado británico que demanda altos estándares de calidad. 7. Intercambio de profesionales y estudiantes ecuatorianos que adquieran conocimientos actuales, innovación y transferencia de tecnología de empresas y universidades británicas 8. Comercialización y relevancia empresarial y gubernamental en innovación y generación de energías renovables que abrirán nuevo mercado a empresas británicas en Ecuador y generación de oportunidades y optimización de costos a empresas ecuatorianas 9. Empresas ecuatorianas grandes, medianas y pequeñas entrando en procesos de certificaciones ambientales y responsabilidad corporativa que les permita ser reconocidas en RU y facilitar comercio responsable.
	Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa regulación de autoridades de gobierno 2. Comercio e inversión británica gestionada en el mundo a través del UKTI 3. Existencia de una oficina consular que gestionaba visas al RU en Ecuador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulación de registro y control de instituciones ecuatorianas a funcionamiento de organizaciones sin fines de lucro y gremios. 2. Política comercial británica a través de oficinas comerciales propias (UK Trade & Investment) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos controles de gremios e instituciones sin fines de lucro 2. Coordinación entre CICEB y UK Trade & Investment como brazo comercial de apoyo a gobierno británico en Ecuador. 3. Presencia consular británica en Ecuador, que facilite visados en

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Balanza comercial positiva para Ecuador 5. Vuelos de carga comerciales directos a través de British Airways 6. Altos volúmenes de productos demandado por mercado británico 7. Exportaciones tradicionales al RU 8. Poca seguridad jurídica y alto riesgo país. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Ausencia de oficinas consulares británicas en Ecuador 4. Balanza comercial negativa para Ecuador 5. Inexistencia de vuelos directos (carga, comerciales y pasajeros) al RU 6. Dificultad de consolidar productos ecuatorianos para cubrir alto volumen demandado por mercado británico 7. Exportación de productos tradicionales al RU 8. Seguridad jurídica y riesgo país complicados 	<p>ecuador, debido al aumento de relaciones comerciales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Balanza comercial equilibrada de beneficio mutuo 5. Vuelos de carga comerciales y de pasajeros directos al Reino Unido debido al aumento de relaciones comerciales. 6. Asociatividad entre empresas ecuatorianas para consolidar producción y cubrir volúmenes demandados por mercado británico. 7. Diversificación de exportaciones ecuatorianas a mercado británico. 8. Mejores condiciones jurídicas y riesgo país moderado para atracción de inversiones.
	Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas y proyectos inexistentes 2. Pocos acuerdos y convenios y sin ningún seguimiento de ejecución 3. Eventos pequeños con poca incidencia y nivel medio de capacitadores 4. Imagen institucional poco conocida 5. Directores no participaban de reuniones y empresas enviaban delegados de mandos medios 6. No existía Gerente / Director Ejecutivo a tiempo completo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas y proyectos de alto nivel y bien reconocidos, enfocados a socios empresas grandes (Certificación Internacional en RSC, CIAM, Misiones comerciales) 2. Acuerdos y convenios de alto nivel con instituciones y empresas nacionales, europeas y británicas. 3. Publicaciones, eventos y capacitaciones con expertos de alto nivel (comerciales, culturales, educativos, negocios) 4. Imagen institucional bien percibida 5. Miembros del Directorio de alto nivel, CEO's de importantes empresas ecuatorianas y británicas 6. Gerencia con alta experiencia en gremios y alto nivel 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidación de proyectos y programas existentes y desarrollo de nuevos. 2. Desarrollo de programas y proyectos específicos y medibles con cada institución que se mantiene acuerdos 3. Publicaciones especializadas y eventos de alto nivel con facilidad de acceso para socios medianos y pequeños 4. Reconocimiento y renombre institucional a nivel nacional. 5. Directores de alto nivel, liderando programas y proyectos para beneficio mutuo 6. Gerencia con liderazgo y experiencia, capaz de desarrollar y coordinar nuevos programas y servicios
Interno	Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios no identificables 2. Base de datos desactualizada 3. Procesos descoordinados 4. Comunicación muy limitada 5. Ningún ahorro ni previsión 6. Inexistencia de personal fijo 7. No se realizan estudios de mercado 8. Auditoría inexistente 9. Ninguna plataforma tecnológica 10. Inexistencia de infraestructura financiera 11. Capacitación inexistente 12. No se evalúan los servicios 13. Ninguna medición 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios dispersos, con poco enfoque 2. Base de datos dispersa, poco control de la membresía 3. Procesos administrativos y operativos engorrosos 4. Comunicación confusa, socios no conocen verdaderos beneficios 5. Ahorro y previsión de gastos limitado 6. Alta rotación de empleados 7. Estudios de mercado (servicios) y necesidades de socios eventuales 8. Falta de auditoría y control externo 9. Ninguna plataforma tecnológica implementada 10. Estructura financiera limitada 11. Escaso nivel de capacitación y actualización a 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios segmentados, por cada tipo de membresía 2. Sistema integrado de base de datos, control de membresía, servicios y facturación 3. Procesos ágiles, ejecutivos en base a reglamentos y procesos internos definidos 4. Estrategia de comunicación bien definida, con medición y evaluación de transmisión de mensaje a socios 5. Presupuestos establecidos en base a programas y metas que permitan generar superávit y apalancamiento

		<p>realizada</p> <p>14. Instalaciones y equipos no adecuados</p> <p>15. Recursos deficientes</p> <p>16. Poca o nula planificación</p> <p>17. Decisiones tomadas sin ningún análisis previo</p> <p>18. Inexistencia de reglamentos</p>	<p>personal administrativo/operativo</p> <p>12. Evaluación ocasional de servicios prestados</p> <p>13. Medición esporádica de necesidades, desempeño y logro de metas</p> <p>14. Instalaciones reducidas, arrendadas y equipos desactualizados</p> <p>15. Recursos: financieros, económicos y humanos limitados</p> <p>16. Planificación tradicional (objetivos a corto y mediano plazo)</p> <p>17. Toma de decisiones burocrática, en base a información limitada (más percepciones de mercado)</p> <p>18. Reglamentos internos / estatutos caducos</p>	<p>financiero.</p> <p>6. Empleados fijos con estabilidad a mediano y largo plazo</p> <p>7. Desarrollo de estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos.</p> <p>8. Auditorías y control interno y externo que permita alcanzar incluso procesos de certificación de servicios y operaciones</p> <p>9. Implementación de plataforma tecnológica para manejo de proveedores, membresías e indicadores de gestión</p> <p>10. Software financiero que permita manejo financiero adecuado, control de pagos, proveedores, membresías, facturación electrónica</p> <p>11. Plan de formación continua para personal administrativo y gerencial</p> <p>12. Evaluación y medición de calidad de servicios.</p> <p>13. Establecimiento de indicadores de gestión</p> <p>14. Instalaciones propias y bien equipadas para atención óptima socios</p> <p>15. Recursos financieros y humanos equilibrados para correcto desempeño</p> <p>16. Planificación estratégica / prospectiva</p> <p>17. Toma de decisiones ágil, basada en información real y con perspectiva de escenarios futuros</p> <p>18. Reglamentos y estatutos acordes a realidad y operativos</p>
--	--	---	--	---

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB
Elaboración: Autor

A partir de la construcción del FODA prospectivo, en donde ya se tiene un mapeo claro de las variables macro y micro a tener en cuenta por la institución, trabajadas en Directorio ampliado de la CICEB, y una vez organizadas las matrices con las opiniones de todos, se procede a obtener las variables estratégicas. Se solicita a los directores delimitar a las variables en las principales que consideren estratégicas, es decir las cruciales para el futuro de la institución.

ÁBACO DE RÉGNIER

Para este ejercicio se utiliza la herramienta del Ábaco de Régnier. Una de las mayores objeciones que se han hecho a los métodos que intentan detectar la opinión de expertos es que, casi siempre, prevalece el pensamiento de la mayoría y que la voz de quienes están en desacuerdo rara vez se escucha. Además, como en todo grupo restringido (según lo explican Anzieu y Martín, 1971) hay necesariamente un líder, quien orienta la opinión general, de modo que quienes no piensan como él son relegados al silencio.

La técnica del ábaco soluciona este problema. Por una parte, hace valer la opinión de quienes no están de acuerdo con la mayoría.

La importancia del ábaco radica en que nos permite medir las actitudes de un grupo frente a un tema determinado. Si entendemos por actitud la aceptación o rechazo de algo, el ábaco nos proporciona la manera de detectar la actitud favorable o desfavorable frente a una situación dada. Esta actitud no se consigue

mediante la respuesta SI/NO de la lógica aristotélica que asfixia cualquier intento de debate sino que se expresa por medio de una diversidad de opiniones que van desde desfavorable hasta favorable. Con este fin nos servimos de los colores del semáforo, sistema internacional en donde el verde significa pase, el rojo deténgase y el amarillo alerta. Basados en esta connotación de los colores, el ábaco utiliza el siguiente código: (Mojica, 1991)

Cada uno de los integrantes del Directorio procedió a calificar a cada una de las variables del FODA prospectivo en función de la probabilidad de ocurrencia en el futuro. Todas la variables se presentan en forma concisa y simple. Los criterios de calificación fueron los que se muestran a continuación:

Muy Probable	Probable	Duda	Improbable	Muy improbable
--------------	----------	------	------------	----------------

Finalmente se obtuvieron las principales variables seleccionando aquellas que obtuvieron la mayor cantidad de calificaciones verde oscuro (muy probable), se comenzó por los que tuvieron 5 verdes fuerte luego con los de 4 verdes fuerte y así sucesivamente hasta completar las variables principales. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**TABLA 15: ÁBACO DE RÉGNIER
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE VARIABLES CICEB EN EL
FUTUROEN EL FUTURO**

#	VARIABLES	DIRECTORES				
		1	2	3	4	5
1	Ratificación de tratado y apertura comercial con la UE					

2	Intercambio comercial y transferencia de tecnología entre Ecuador y RU, basado en conocimiento de mercado e incentivos mutuos.					
3	Exportación de productos ecuatorianos con valor agregado y de calidad al RU					
4	Importación de productos británicos de calidad que permitan dinamizar el comercio bilateral.					
5	Pago de mejores precios a productos de calidad ecuatorianos, debido a alto poder adquisitivo mercado británico					
6	Productos ecuatorianos de calidad y con certificaciones internacionales compitiendo en mercado británico que demanda altos estándares de calidad.					
7	Intercambio de profesionales y estudiantes ecuatorianos que adquieran conocimientos actuales, innovación y transferencia de tecnología de empresas y universidades británicas					
8	Comercialización y relevancia empresarial y gubernamental en innovación y generación de energías renovables que abrirán nuevo mercado a empresas británicas en Ecuador y generación de oportunidades y optimización de costos a empresas ecuatorianas					
9	Empresas ecuatorianas grandes, medianas y pequeñas entrando en procesos de certificaciones ambientales y responsabilidad corporativa que les permita ser reconocidas en RU y facilitar comercio responsable.					
12	Altos controles de gremios e instituciones sin fines de lucro					
13	Coordinación entre CICEB y UK Trade & Investment como brazo comercial de apoyo a gobierno británico en Ecuador.					
14	Presencia consular británica en Ecuador, que facilite visados en Ecuador, debido al aumento de relaciones comerciales.					
15	Balanza comercial equilibrada de beneficio mutuo					
16	Vuelos de carga comerciales y de pasajeros directos al Reino Unido debido al aumento de relaciones comerciales.					
17	Asociatividad entre empresas ecuatorianas para consolidar producción y cubrir volúmenes demandados por mercado británico.					
18	Diversificación de exportaciones ecuatorianas a mercado británico.					
19	Mejores condiciones jurídicas y riesgo país moderado para atracción de inversiones.					
20	Consolidación de proyectos y programas de la CICEB existentes y desarrollo de nuevos.					

21	Desarrollo de programas y proyectos específicos y medibles con cada institución que se mantiene acuerdos					
22	Publicaciones especializadas y eventos de alto nivel con facilidad de acceso para socios medianos y pequeños					
23	Reconocimiento y renombre institucional a nivel nacional.					
24	Directores de alto nivel, liderando programas y proyectos para beneficio mutuo					
25	Gerencia con liderazgo y experiencia, capaz de desarrollar y coordinar nuevos programas y servicios					
26	Servicios segmentados, por cada tipo de membresía					
27	Sistema integrado de base de datos, control de membresía, servicios y facturación					
28	Procesos ágiles, ejecutivos en base a reglamentos y procesos internos definidos					
29	Estrategia de comunicación bien definida, con medición y evaluación de transmisión de mensaje a socios					
30	Presupuestos establecidos en base a programas y metas que permitan generar superávit y apalancamiento financiero.					
31	Empleados fijos con estabilidad a mediano y largo plazo					
32	Desarrollo de estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos.					
33	Auditorías y control interno y externo que permita alcanzar incluso procesos de certificación de servicios y operaciones					
34	Implementación de plataforma tecnológica para manejo de proveedores, membresías e indicadores de gestión					
35	Software financiero que permita manejo financiero adecuado, control de pagos, proveedores, membresías, facturación electrónica					
36	Plan de formación continua para personal administrativo y directivo					
37	Evaluación y medición de calidad de servicios.					
38	Establecimiento de indicadores de gestión					
39	Instalaciones propias y bien equipadas para atención óptima socios					
40	Recursos financieros y humanos equilibrados para correcto desempeño					
41	Planificación estratégica / prospectiva					
42	Toma de decisiones ágil, basada en información real y con perspectiva de escenarios futuros					
43	Reglamentos y estatutos acordes a realidad y operativos					

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB

Elaboración: Autor

VARIABLES ESTRATÉGICAS

Como resultado del Ábaco de Régnier se genera la lista de variables estratégicas redactadas de forma concisa y medible (nivel, grado, porcentaje), Sobre las cuáles se trabajará la elaboración de los escenarios futuros. Además en caso de existir variables similares se procede a condensarlas y unificarlas.

TABLA 16: VARIABLES	
1	Grado de avance de tratado y apertura comercial con la UE
2	Cantidad de exportación de productos ecuatorianos con valor agregado y de calidad al RU
3	Cantidad de importación de productos británicos de calidad que permitan dinamizar el comercio bilateral.
4	Número de intercambio de profesionales y estudiantes ecuatorianos a empresas y universidades británicas
5	Número de empresas ecuatorianas involucradas en innovación y generación de energías renovables
6	Cantidad de empresas ecuatorianas en procesos de certificaciones ambientales y responsabilidad corporativa.
7	Porcentaje de cumplimiento de proyectos actuales
8	Número de nuevos programas y proyectos desarrollados
9	Cantidad de publicaciones especializadas y eventos de alto nivel para cada tipo de membresía.
10	Nivel de liderando de Directores y Gerentes en programas y proyectos
11	Porcentaje de servicios recibidos por cada tipo de membresía
12	Grado de implementación de sistemas, procesos e indicadores de gestión internos
13	Nivel de implementación de reglamento interno y estatuto ágiles y operativos
14	Porcentaje de mensajes (comunicación) recibidas efectivamente por socios
15	Grado de implementación de presupuestos en base a metas a corto, mediano y largo plazo.
16	Número de empleados fijos a mediano y largo plazo
17	Porcentaje de estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos.
18	Cantidad auditorías internas y externas de procesos, servicios y balances
19	Grado de Implementación tecnológica y equipos como herramientas para correcta prestación de servicios
20	Número de capacitaciones recibidas por directivos, gerentes y administrativos
21	Nivel de calidad de servicios prestados
22	Porcentaje de metas alcanzadas en base a planificación estratégica / prospectiva

MATRIZ MORFOLÓGICA

Con las 22 variables estratégicas obtenidas del Ábaco de Régnier desarrollamos la matriz morfológica, en donde empezaremos a detectar los diferentes escenarios de las mismas.

La Matriz morfológica proviene del griego morfos=formas y logos=estudio; estudia las propiedades de las formas y estructuras y se aplica en las ramas del diseño y suele usarse para el desarrollo de productos, adicionalmente proporcionar ayuda para:

- Crear una gran cantidad de ideas en poco tiempo
- Permite multiplicar las combinaciones en todas sus partes
- Técnica clásica para apoyar la identificación de soluciones
- Mirar de manera diferente, en cuanto a su estructura y su forma
- Estimular la producción de actos creativos; un acto creativo es el resultado de relacionar de una manera dos o más ideas, que anteriormente no estaban relacionadas, generando así un nuevo concepto o idea

Esta herramienta estimula el pensamiento creativo, utilidad en base a lluvia de ideas, desarrollo de nuevos productos, ideas, conceptos.

Los pasos a seguir para la implementación de la matriz morfológica son los siguientes:

- Generación de Ideas: se comienza a producir un grupo de nuevas ideas o diseños, empleando una técnica estructurada, a través de una matriz que será analizada relacionando diferentes variables.
- Desagregación del sistema: desagrega para el análisis que se requiera en: partes, funciones, variables, procesos, etc.
- Identificación y selección de parámetros.
- Construcción de la matriz: Se colocan las variables ordenadas de acuerdo a su importancia y se califican de acuerdo a los parámetros establecidos y se van construyendo escenarios de acuerdo a las combinaciones posibles
- Se selecciona las alternativas más viables de acuerdo a los criterios previamente establecidos y más viables

A continuación se presenta la matriz morfológica creada de acuerdo a los conceptos revisados junto al directorio. En la misma se solicita a cada director participante que considere 5 escenarios posibles de cada variable: optimista, pesimista, tendencial, apuesta y cisne negro (catastrófico).

TABLA 17: MATRIZ MORFOLÓGICA

#	Variables estratégicas	Optimista	Pesimista	Tendencial	Apuesta	Cisne Negro
1	Grado de avance de tratado y apertura comercial con la UE	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	Se cierra el mercado
2	Cantidad de exportación de productos ecuatorianos con valor agregado y de calidad al RU	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	Se cierra el mercado
3	Cantidad de importación de productos británicos de calidad que permitan dinamizar el comercio bilateral.	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	Se cierra mercado
4	Número de intercambio de profesionales y estudiantes ecuatorianos a empresas y universidades británicas	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	Se cierran posibilidades

5	Número de empresas ecuatorianas involucradas en innovación y generación de energías renovables	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Se mantiene	Ninguna empresa se involucra
6	Cantidad de empresas ecuatorianas en procesos de certificaciones ambientales y responsabilidad corporativa.	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Se mantiene	Ninguna empresa se involucra
7	Porcentaje de cumplimiento de proyectos actuales	90%	20%	30%	75%	0%
8	Número de nuevos programas y proyectos desarrollados	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Se mantiene	No se desarrolla nuevos proyectos
9	Cantidad de publicaciones especializadas y eventos de alto nivel para cada tipo de membresía.	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	No se desarrolla nuevas publicaciones y eventos
10	Nivel de liderando de Directores y Gerentes en programas y proyectos	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	No existe interés en directorio ni liderazgo
11	Porcentaje de servicios recibidos por cada tipo de membresía	90%	5%	25%	80%	0%
12	Grado de implementación de sistemas, procesos e indicadores de gestión internos	Alto	Bajo	Medio	Alto	Nulo
13	Nivel de implementación de reglamento interno y estatuto ágiles y operativos	Alto	Bajo	Medio	Alto	Nulo
14	Porcentaje de mensajes (comunicación) recibidas efectivamente por socios	90%	10%	30%	80%	0-5%
15	Grado de implementación de presupuestos en base a metas a corto, mediano y largo plazo.	Alto	Bajo	Medio	Alto	Nulo
16	Número de empleados fijos a mediano y largo plazo	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	No se puede contratar a nadie fijo
17	Porcentaje de estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos.	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	No se tiene capacidad para realizar estudios de mercado
18	Cantidad auditorías internas y externas de procesos, servicios y balances	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	No se tiene capacidad para realizar auditorías
19	Grado de Implementación tecnológica y equipos como herramientas para correcta prestación de servicios	Alto	Bajo	Medio	Alto	Nulo
20	Número de capacitaciones recibidas por directivos, gerentes y administrativos	Incrementa	Disminuye	Se mantiene	Incrementa	No se capacita
21	Nivel de calidad de servicios prestados	Alto	Bajo	Medio	Alto	Nulo
22	Porcentaje de metas alcanzadas en base a planificación estratégica / prospectiva	90%	10%	40%	80%	0-5%

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB

Elaboración: Autor

Las posibilidades de cada variable se construyeron en consenso entre todos los directores, en base al conocimiento y experiencia de este grupo de

expertos de la CICEB que conocen la dinámica tanto interna de la institución, en su rol de dirigentes, así como el macro ambiente que rodea a la misma, en su calidad de socios representantes de importantes empresas nacionales y multinacionales. Se evaluó a cada variable, ya planteada de forma medible, consultando a cada director cuál sería su comportamiento en los escenarios planteados, es decir si estas: incrementarían, disminuirían, se mantendrían, o se eliminarían. De igual forma en base a información actual se les solicitó, en las variables que correspondan, establecer porcentajes de cumplimiento esperados en cada uno de los escenarios.

DESCRIPCIÓN DE ESCENARIO APUESTA:

Una vez establecidas las posibilidades de cada variable, se procede a redactar de forma concisa el escenario apuesta en base a las expectativas planteadas por los directores en consenso. En un ejercicio de proactividad, lo que se busca es alcanzar ese escenario apuesta y trabajar en estrategias que permitan a la institución alcanzarlo en el futuro 2024.

A continuación se redacta el escenario apuesta en base a los resultados indicados para cada variable por todos los directores:

“El tratado de libre comercio entre Ecuador y la UE se ratifica, a partir de donde se incrementa las relaciones comerciales, abriendo nuevos nichos de mercado en el Reino Unido, incrementándose el nivel de demanda del Reino Unido. De igual forma los productos de calidad británicos pueden ingresar al país, específicamente bienes de capital y tecnología que aporta al desarrollo del cambio de matriz productiva ecuatoriana. A través de acuerdos con instituciones, empresas y universidades británicas, se incrementa el intercambio de profesionales y estudiantes ecuatorianos que adquieren nuevos conocimientos y herramientas para después ser utilizadas en procesos de innovación y emprendimiento en el Ecuador. Parte de esta innovación se la desarrolla en el campo de

generación de energías renovables, en donde el Reino Unido es líder mundial. El crecimiento de empresas ecuatorianas que capturan este conocimiento y desarrollan estrategias de cambio de matriz energética mediante la generación e innovación de energías renovables las hace más competitivas a nivel nacional e internacional ayudando además al país a depender menos de energías tradicionales y contaminantes (combustibles fósiles, petróleo y sus derivados). Esto deriva en una conciencia empresarial sostenible, pilar y concepto base de la responsabilidad corporativa que permitirá a las empresas ecuatorianas presentar proyectos de alto impacto en un futuro inmediato que podrán ser certificadas a nivel nacional y en el Reino Unido, incrementando aún más sus posibilidades de ingreso al mercado británico. Esta dinámica implica oportunidades de desarrollo de nuevos servicios por parte de la CICEB encaminados a fortalecer proyectos y acuerdos con instituciones británicas, programas energéticos y de responsabilidad corporativa para acompañar a las empresas a alcanzar estos objetivos, mediante el liderazgo y experiencia de los altos directivos de la institución, que a la vez forman parte de las empresas socias que liderarán los procesos. La CICEB para conseguir el desarrollo y sostenibilidad de estos proyectos ha implementado procesos, sistemas e indicadores de gestión, que permiten evaluar, medir y determinar el establecimiento de servicios específicos transversales para cada tipo de socio, dependiendo su sector y tamaño de empresa. Esto también lleva a actualizar sus reglamentos y estatutos que permitan la toma de decisiones más ágiles, contratación de personal fijo con experiencia y recibiendo capacitación constante para llevar adelante procesos e implementación de tecnologías, herramientas de comunicación efectiva, presupuestos en base a metas, alto nivel de servicios, evaluación y retroalimentación de los mismos.”

ESTRATEGIA PARA ESCENARIO APUESTA

Para establecer la estrategia que aplicaremos para alcanzar nuestro escenario apuesta, arriba descrito; procedemos a formular en forma de objetivos nuestras variables estratégicas, en base a las cuales después se desarrollarán las actividades específicas para alcanzarlos:

TABLA 18: OBJETIVOS CICEB PARA EL AÑO 2024
Incrementar el intercambio comercial de productos de valor agregado entre Ecuador y RU
Aumentar el número de intercambios de profesionales y estudiantes ecuatorianos a empresas y universidades británicas
Generar mayor participación de empresas ecuatorianas en procesos de innovación y generación de energías renovables
Aumentar la participación de empresas ecuatorianas en procesos de certificaciones ambientales y responsabilidad corporativa.

Aumentar a un 75% el porcentaje de cumplimiento de proyectos actuales
Incrementar el número de nuevos programas y proyectos desarrollados, de acuerdo a medición de mercado y expectativa de servicios esperados por socios
Desarrollar más publicaciones especializadas y eventos de alto nivel para cada tipo de membresía.
Aumentar el nivel de liderando de Directores y Gerentes en programas y proyectos
Alcanzar el 80% de servicios recibidos por cada tipo de membresía
Implementar sistemas, procesos e indicadores de gestión internos
Establecer reglamentos internos y estatutos ágiles y operativos
Alcanzar el 80% de mensajes (comunicación) recibidas efectivamente por socios
Desarrollar presupuestos en base a metas a corto, mediano y largo plazo.
Aumentar el número de empleados fijos a mediano y largo plazo (8)
Desarrollar anualmente estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos.
Contar con 1 auditoría interna y externas de procesos, servicios y balances cada 2 años
Implementar tecnología y equipos como herramientas para correcta prestación de servicios
Desarrollar al menos 1 capacitación semestral de alto nivel para directivos, gerentes y administrativos
Medir mensualmente el nivel de calidad de servicios prestados
Aumentar a un 80% el porcentaje de metas alcanzadas en base a planificación estratégica / prospectiva

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB

Elaboración: Autor

MATRIZ IGO - ANÁLISIS IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Una vez que se han definido los objetivos estratégicos del escenario apuesta, es necesario priorizarlos en función de 2 criterios, la importancia y la

governabilidad. La consolidación de estos aspectos se conoce como la Matriz IGO (Importancia, Gobernabilidad)

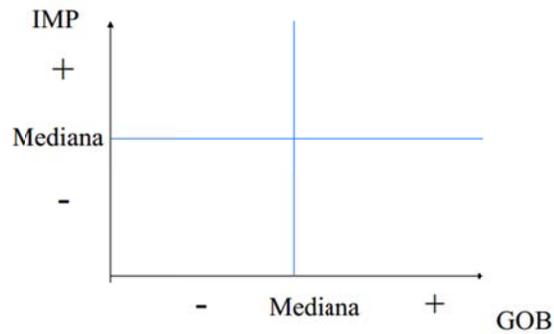
Esta matriz es otra herramienta que utiliza la prospectiva para decidir que estrategias, objetivos o variables (factores en general) se deben priorizar, es decir esta matriz va a comparar estos dos criterios para luego ofrecernos una priorización de las estrategias a tomar.

Gobernabilidad es la capacidad que se tiene para controlar y dominar el factor que se está analizando. La importancia es la pertinencia del factor.” (Chung, 2013). Se le asigna un puntaje a cada factor en su grado Gobernabilidad considerando la siguiente escala: (5) Fuerte, (3) Moderado, (1) Débil, (0) Nulo.

Para la importancia, se utiliza una escala definida en función del número de acciones a calificar. Se califica la importancia del logro de los objetivos planteados en la siguiente escala: (4) Muy importante, (3) Importante, (2) Poco Importante, (1) Sin importancia.

Para cada factor se tiene un par ordenado X, Y. Luego tomando en cuenta como eje X a la gobernabilidad y como eje Y a la Importancia, se ubica un punto en el plano XY, obteniéndose con ello una nube de puntos (uno por cada factor).

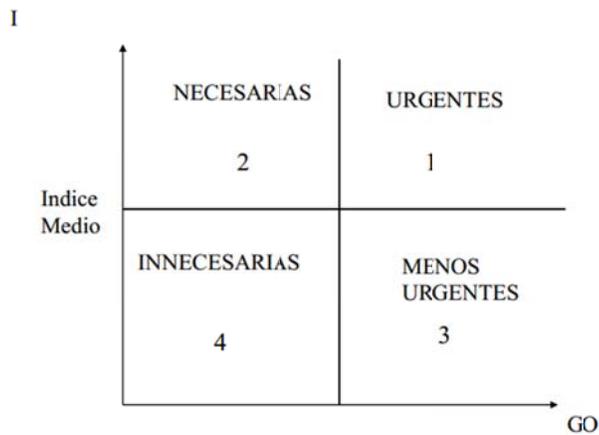
GRAFICO 8: MATRIZ IGO



Fuente: (Mojica 1991, 22)
Elaboración: Autor

A continuación se calculan las medianas para la gobernanza y para la importancia, estas forman los ejes que dividen el plano en cuatro partes, se tendría lo siguiente:

GRAFICO 9: MATRIZ IGO

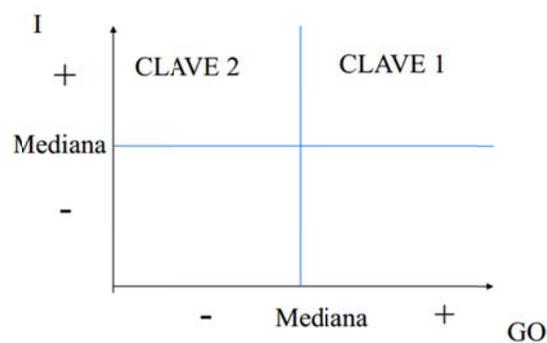


Fuente: (Mojica 1991, 22)
Elaboración: Autor

El sector 1 urgentes son aquellas que están en el extremo superior derecho, es decir son las que tienen mayor Gobernabilidad y mayor Importancia, en otras palabras, se tiene control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario a estudiar; por lo tanto deben considerarse como prioritarias. El sector 2 necesarias, están en el extremo superior izquierdo (mayor Importancia pero menor Gobernabilidad); es decir son aquellas que van a repercutir sobre el sistema pero no se tiene un control total sobre ellas, por lo tanto el reto es lograr dicho control. El sector 3 innecesarias: se ubican en el extremo inferior izquierdo entonces tienen poca Gobernabilidad y también poca Importancia, como se puede apreciar, son difíciles de manipular y además no tienen un impacto importante en el escenario. Sector 4 menos urgente: están en el extremo inferior derecho, tienen una alta gobernabilidad pero no van a impactar notoriamente en el sistema. (Chung, 2013)

Las acciones clave son las Urgentes y las Necesarias, es decir las que se muestran a continuación:

GRAFICO 10: MATRIZ IGO



Fuente: (Mojica 1991, 22)
Elaboración: Autor

En nuestro caso, los objetivos estratégicos se procedieron a calificar tanto en Importancia como en Gobernabilidad. La calificación de cada criterio y de cada acción fue el promedio de la calificación otorgada por todos los directores participantes dl proceso

TABLA 19: VALORACIÓN MATRIZ IGO

#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Importancia	Gobernabilidad
1	Incrementar el intercambio comercial de productos de valor agregado entre Ecuador y RU	4	1
2	Aumentar el número de intercambios de profesionales y estudiantes ecuatorianos a empresas y universidades británicas	4	3
3	Generar mayor participación de empresas ecuatorianas en procesos de innovación y generación de energías renovables	4	3
4	Aumentar la participación de empresas ecuatorianas en procesos de certificaciones ambientales y responsabilidad corporativa.	4	3
5	Aumentar a un 75% el porcentaje de cumplimiento de proyectos actuales	3	5
6	Incrementar el número de nuevos programas y proyectos desarrollados, de acuerdo a medición de mercado y expectativa de servicios esperados por socios	2	5
7	Desarrollar más publicaciones especializadas y eventos de alto nivel para cada tipo de membresía.	2	5
8	Aumentar el nivel de liderando de Directores y Gerentes en programas y proyectos	3	3
9	Alcanzar el 80% de servicios recibidos por cada tipo de membresía	2	3
10	Implementar sistemas, procesos e indicadores de gestión internos	4	5
11	Establecer reglamentos internos y estatutos ágiles y operativos	3	3
12	Alcanzar el 80% de mensajes (comunicación) recibidas efectivamente por socios	2	3
13	Desarrollar presupuestos en base a metas a corto, mediano y largo plazo.	2	5
14	Aumentar el número de empleados fijos a mediano y largo plazo (8)	2	3
15	Desarrollar anualmente estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos.	3	5
16	Contar con 1 auditoría interna y externas de procesos, servicios y balances cada 2 años	2	3
17	Implementar tecnología y equipos como herramientas para correcta prestación de servicios	2	5
18	Desarrollar al menos1 capacitación semestral de alto nivel para directivos, gerentes y administrativos	3	5
19	Medir mensualmente el nivel de calidad de servicios prestados	4	5
20	Aumentar a un 80% el porcentaje de metas alcanzadas en base a planificación estratégica / prospectiva	4	3

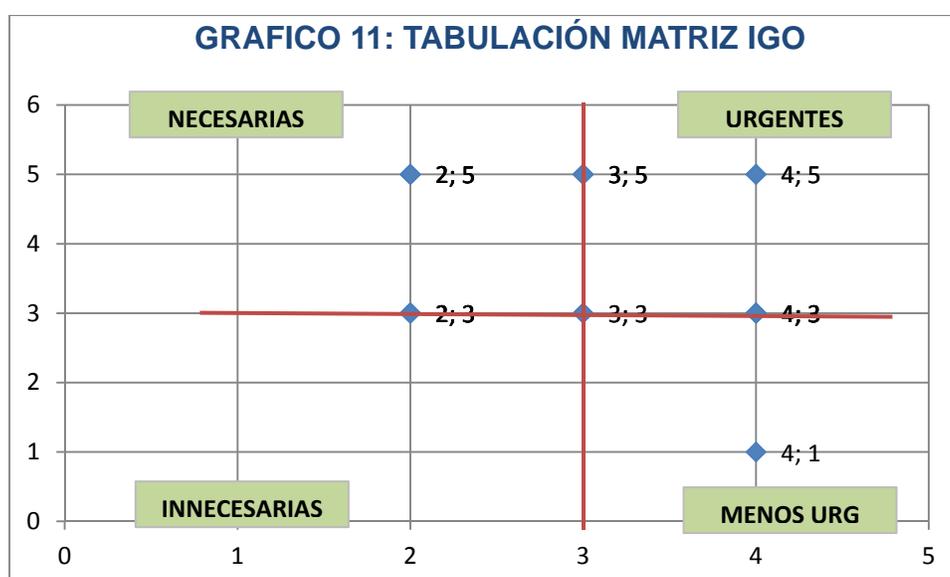
Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB

Elaboración: Autor

Las medianas tanto de la importancia como de la gobernabilidad son las siguientes:

	Importancia	Gobernabilidad
Mediana	3	3

Las actividades situadas en el gráfico X-Y (Gobernabilidad – Importancia) se muestran a continuación:



Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB
Elaboración: Autor

Cada objetivo representa una coordenada. Los cuadrantes se dividen gracias a las líneas que pasan por las medianas de la gobernanza y de la importancia. Los objetivos clave a realizarse son los comprendidos en los cuadrantes Urgentes y Necesarios, es decir las siguientes:

TABLA 20: OBJETIVOS CLAVE 1: URGENTES		Importancia	Gobernabilidad
1	Aumentar el número de intercambios de profesionales y estudiantes ecuatorianos a empresas y universidades británicas	4	3

2	Generar mayor participación de empresas ecuatorianas en procesos de innovación y generación de energías renovables	4	3
3	Aumentar la participación de empresas ecuatorianas en procesos de certificaciones ambientales y responsabilidad corporativa.	4	3
4	Aumentar a un 75% el porcentaje de cumplimiento de proyectos actuales	3	5
5	Implementar sistemas, procesos e indicadores de gestión internos	4	5
6	Desarrollar anualmente estudios de mercado para definir necesidades de socios y establecer servicios específicos.	3	5
7	Desarrollar al menos 1 capacitación semestral de alto nivel para directivos, gerentes y administrativos	3	5
8	Medir mensualmente el nivel de calidad de servicios prestados	4	5

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB
Elaboración: Autor

	TABLA 21: OBJETIVOS CLAVE 2: NECESARIOS	Importancia	Gobernabilidad
1	Aumentar a un 75% el porcentaje de cumplimiento de proyectos actuales	3	5
2	Incrementar el número de nuevos programas y proyectos desarrollados, de acuerdo a medición de mercado y expectativa de servicios esperados por socios	2	5
3	Desarrollar más publicaciones especializadas y eventos de alto nivel para cada tipo de membresía.	2	5
4	Aumentar el nivel de liderando de Directores y Gerentes en programas y proyectos	3	3
5	Alcanzar el 80% de servicios recibidos por cada tipo de membresía	2	3
6	Establecer reglamentos internos y estatutos ágiles y operativos	3	3
7	Alcanzar el 80% de mensajes (comunicación) recibidas efectivamente por socios	2	3
8	Desarrollar presupuestos en base a metas a corto, mediano y largo plazo.	2	5
9	Aumentar el número de empleados fijos a mediano y largo plazo (8)	2	3
10	Contar con 1 auditoría interna y externas de procesos, servicios y balances cada 2 años	2	3
11	Implementar tecnología y equipos como herramientas para correcta prestación de servicios	2	5

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB
Elaboración: Autor

De esta forma se logra establecer los objetivos que la CICEB debe plantear dentro de su estrategia a largo plazo para alcanzar su escenario apuesta para el año 2024.

4.2. Modelo prospectivo para aplicación en Cámaras Binacionales del Ecuador

En base al ejercicio realizado en la Cámara Ecuatoriano Británica, se procede a condensar las herramientas y metodología utilizada para plantear un modelo de planificación prospectiva como alternativa a la planeación estratégica tradicional, con el fin que las Cámaras Binacionales del Ecuador puedan plantear estrategias a largo plazo, basadas en escenarios futuros.

El modelo se lo detalla en el cuadro a continuación:

TABLA 22: MODELO DE PLANEACIÓN PROSPECTIVA
Cámaras Binacionales del Ecuador

PASO	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
1	Lluvia de ideas	<ol style="list-style-type: none"> Identificar expertos de cada institución: actores claves -socios fundadores, honorarios, miembros del directorio- Plantear las problemáticas que enfrenta la cámara, para determinar su existencia y razón de ser 	<ol style="list-style-type: none"> Establecimiento de problemáticas de la institución. Ideas sobre situación interna y externa de la cámara: fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. Primea lista de variables a tener en cuenta para la planificación
2	Análisis Macro ambiente - Establecimiento de dimensiones-	<ol style="list-style-type: none"> Tomar de la lluvia de ideas, las dimensiones macro, categorizadas por sectores externos de incidencia en las operaciones de las cámaras: política, económica-comercial, tecnológica, ambiental, legal y socio cultural 	<ol style="list-style-type: none"> Primer análisis estratégico de las variables Establecimiento y categorización por sectores de dimensiones (problemáticas) macro.

3	Análisis Micro ambiente – establecimiento de dimensiones a través del Árbol de competencias de Giget-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis interno de las Cámaras (debilidades y fortalezas) 2. Establecer las competencias técnicas y el saber-hacer (raíces), las capacidades de producción de servicios (tronco) y los resultados esperados (ramas) 3. Análisis prospectivo de las dimensiones, las mismas que se analizan en tiempo presente, pasado y futuro (escenario apuesta) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una radiografía de la cámara a fin de tener en cuenta sus competencias distintivas y su dinámica
4	Planteamiento prospectivo de dimensiones (problemáticas) macro y micro a través de FODA Prospectivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planteamiento de dimensiones macro (oportunidades y amenazas) y micro (fortalezas y debilidades del Árbol de Giget) en tiempo pasado, presente y futuro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primer análisis prospectivo estratégico de las dimensiones 2. Se empieza a plantear las variables en forma <i>proactiva</i>, no reactiva 3. Introducción a planteamiento de escenario futuro apuesta
5	Delimitación de dimensiones (problemáticas) en variables principales (consideradas estratégicas) a través del Ábaco de Régnier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de las variables resultantes del FODA prospectivo en forma concisa y simple. 2. Selección por parte de expertos de la cámara de las principales variables estratégicas, tomadas del análisis FODA Prospectivo, en función de su probabilidad de ocurrencia futura. 3. Método cerrado para detectar opinión de expertos sin influencia de líder o mayorías a través de semaforización de ocurrencia 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Obtener las variables estratégicas sobre las cuáles se trabajará y planteará escenarios futuros 5. Obtención de las variables estratégicas tomando en cuenta experiencia de expertos que valorar a las variables con mayor probabilidad de ocurrencia en el futuro.
6	Establecimiento de escenarios futuros a través de Matriz Morfológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planteamiento de las variables estratégicas resultantes del Ábaco de Régnier en forma medible (nivel, grado, porcentaje) 2. Análisis de cada variable en 5 posibilidades de escenarios futuros: Optimista, Pesimista, Tendencial, Apuesta y Catástrofe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de escenarios futuros sobre los cuáles las cámaras deben estar preparados. 2. Expectativas sobre cada variable estratégica para lograr el escenario apuesta. 3. Base para establecer y redactar el escenario apuesta al que desea llegar la cámara a largo plazo

		3. Evaluación y consenso de expertos, de acuerdo a su experiencia sobre las expectativas de estas variables estratégicas presentadas de forma medible (aumenta, disminuye, se mantiene)	4. Definición de escenario apuesta sobre el cuál se establecerán las estrategias a largo plazo para alcanzarlo.
7	Descripción de escenario futuro apuesta	1. Redacción de expectativas de las variables, obtenidas en consenso por expertos en el escenario apuesta obtenido en la Matriz Morfológica	1. Escenario apuesta sobre el cuál se planteará estrategias a largo plazo para alcanzarlo
8	Establecimiento de estrategias para alcanzar escenario apuesta	1. Formulación en forma de objetivos las variables estratégicas utilizadas en la Matriz Morfológica	2. Definición de objetivos estratégicos para alcanzar escenario apuesta
9	Análisis de Importancia y Gobernabilidad de los objetivos estratégicos	1. Priorizar los objetivos estratégicos para actuar sobre los más urgentes y necesarios 2. Evaluar a los objetivos estratégicos según su gobernabilidad (capacidad de controlar la variable) e importancia (pertinencia de la variable)	1. Obtener los objetivos estratégicos clave (urgentes y necesarios) sobre los cuáles se trabajará prioritariamente para el establecimiento de acciones concretas y medibles para alcanzar el escenario apuesta a largo plazo

Fuente: Taller de Prospectiva Estratégica CICEB
Elaboración: Autor

Es importante resaltar que este modelo será viable siempre y cuando exista el compromiso activo y participativo de los principales actores y dirigentes de las cámaras binacionales, ya que ellos son quienes participaran como expertos en los procesos de planificación prospectiva a largo plazo que permitan alcanzar un escenario apuesta, es decir una visión de la institución a por lo menos 10 años.

Además, hay que tener presente que las variables a ser analizadas para el establecimiento de escenarios futuros, sean las más indicadas y apegadas a la realidad actual de las instituciones.

Para lograr una correcta selección, primero de los actores (expertos con quienes se desarrollará el ejercicio de planificación prospectiva) y después de las variables a analizar, será indispensable contar con la dirección de un moderador que conozca las diferentes herramientas prospectivas, y cuente con el suficiente liderazgo y toma de decisiones para plantear los problemas y variables presentadas por los actores haciendo respetar la opinión de cada uno de ellos por igual, con el fin de obtener escenarios lo más cercanos a una realidad futura en base a la cual se fijaran las estrategias a largo plazo.

CONCLUSIONES:

- La prospectiva es una alternativa estratégica a la planeación tradicional, ya que coincide con varios propósitos importantes como generar visiones alternativas, proporcionar impulsos para la acción, promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance y establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.
- Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es tan evidente.
- Partiendo de este reconocimiento de la complementariedad entre la planeación estratégica tradicional y la prospectiva, consideramos que las herramientas que utiliza la prospectiva para el análisis estratégico a largo plazo, a través del establecimiento de escenarios futuros, son válidas para su aplicación en las cámaras binacionales del Ecuador.
- La necesidad de planificar a largo plazo para las cámaras binacionales, estableciendo estrategias que permitan a las instituciones visualizar su rol y razón de ser en el futuro (por lo menos 10 años), es imperiosa. El análisis realizado nos ha permitido observar la poca o nula planificación a largo aliento que realizan las cámaras binacionales del Ecuador, condicionando sus operaciones y servicios a aspectos fortuitos.

- La falta de planificación a largo plazo está muchas veces relacionada a la estructura organizacional limitada de las cámaras binacionales, recursos humanos, tecnológicos y financieros escasos. El número limitado de personas bajo dependencia directa dificulta la organización y continuidad de proyectos que desarrollan estas instituciones. Esta inestabilidad se ahonda aún más si se toma en cuenta que los consejos directivos también cambian cada dos años.
- La problemática que enfrentan las cámaras binacionales no permite que desarrollen verdaderos procesos de planificación estratégica y mucho menos planeación prospectiva que plantee estrategias a largo plazo. La planificación, en la mayoría de cámaras binacionales analizadas, debido a la dinámica del entorno tanto interno, como externo, se basa más en metas y objetivos a corto y mediano plazo; esta pocas veces supera una meta fijada para los próximos 5 años.
- El concepto y herramientas de aplicación de la prospectiva estratégica aún no es muy conocido en el medio empresarial e institucional ecuatoriano. Ninguna de las cámaras binacionales lo conoce. De allí la importancia de haber realizado el primer ejercicio de prospectiva en una cámara binacional del Ecuador, el mismo que fue aplicado en la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Británica (CICEB), como modelo a desarrollar para ser replicado en todas las cámaras.
- El resultado de este ejercicio fue exitoso y satisfactorio. La participación y compromiso de los socios y directivos en el ejercicio fue fundamental para la elaboración de estrategias a largo plazo para la institución, ya que todos ellos cuentan con una amplia experiencia en gremios y han formado parte de la institución por muchos años ya sea como socios o directivos.

- Las herramientas que se utilizaron fueron acertadas para ir delimitando las dimensiones-variables (problemáticas) que tiene que enfrentar la CICEB para justificar su existencia y razón de ser en un futuro. De allí que haber planteado escenarios que podría enfrentar la institución en diez años fue un reto importante de proactividad de este grupo de expertos que en base a su experiencia pudieron ir delimitando las variables claves a tener en cuenta para diseñar estrategias que permitan alcanzar el “escenario apuesta” de la CICEB para el año 2024.
- La experiencia desarrollada en la CICEB permitió desarrollar un modelo de planeación prospectiva como una alternativa válida a procesos de planificación tradicionales, con el fin de establecer estrategias a largo plazo, que pueden ser replicados en todas las cámaras binacionales del Ecuador.
- El modelo prospectivo planteado para las cámaras binacionales, que utiliza herramientas participativas y democráticas de opinión, como el Árbol de Giget, FODA prospectivo, Ábaco de Régnier, Matriz Morfológica e IGO; parte de la base de contar con el compromiso y participación de expertos de cada institución que conozcan la dinámica interna y externa de dichos gremios para a partir de aquello delimitar sus variables (problemáticas), fijar escenario apuesta y plantear estrategias para alcanzarlo.

RECOMENDACIONES:

- Las Cámaras binacionales deben emprender verdaderos proceso de planificación, y la prospectiva, sin duda es una alternativa válida a los ya tradicionales. Para aplicar las herramientas propuestas en el modelo presentado, deberán estar abiertos y predispuestos a escuchar todas las opiniones de sus socios y directivos, de manera participativa y democrática, ya que ellos son quienes con su experiencia logran generar verdaderos escenarios futuros para definir la verdadera razón de ser y misión de las instituciones.
- Utilizar procesos de planificación estratégica basados en prospectiva como alternativa a la planificación tradicional para establecer objetivos a largo plazo, requiere de compromisos reales de socios y directivos de las cámaras binacionales en el Ecuador, sin los mismos difícilmente se logrará un verdadero plan de acción pensando en el futuro de la instituciones y se seguirá dependiendo de eventos fortuitos y del destino para garantizar la supervivencia de estos gremios.
- La planificación debe ser un eje fundamental en gremios serios que desean prestar servicios con valor agregado a sus socios, ya que solo a través de la misma se podrán plantear estrategias, objetivos y acciones alternativas y diferenciadoras a empresas nacionales y extranjeras para que se afilien y formen parte de las cámaras.
- Las herramientas prospectivas presentadas y desarrolladas en el presente trabajo, demandan un alto conocimiento interno y externo del ambiente de los gremios por parte de los expertos (socios/directores) que participan del proceso de planeación prospectivo. Sin aquello difícilmente se podrán lograr establecer

escenarios positivos, negativos, tendenciales, catastróficos y apuesta, cercanos a la realidad.

- La prospectiva demanda de un alto grado de imaginación y proactividad para anticiparnos al futuro, diseñando estrategias hoy que nos permitan alcanzar escenarios apuesta en el futuro, pero sin una metodología y actores correctos se corre el riesgo de equivocar el camino y objetivos a tomar.

BIBLIOGRAFÍA:

- Bas, Enric, *Prospectiva, Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Barcelona, Ariel, 1999
- Chung, A. Ramón, *Matriz IGO*, 2013, <http://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/>
- Deutsche Post AG, Bonn, Germany, *Delivering Tomorrow, Logistics 2050, A Scenario Study*, Alemania, 2012
- Giget, Marc, *La Conducta de la Reflexión y la Acción Estratégica de la Empresa*, Paris, Euroconsult, 1988
- Godet, Michel, *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*, Paris, Librairie des Arts et Métiers, 2000
- Godet, Michel y Philippe Durance, *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Paris, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, 2007
- Mojica, Francisco, *La Prospectiva, técnicas para visualizar el futuro*, Bogotá, Legis, 1991
- Miklos T, Tello M, *Planeación Prospectiva, México, DF, Editoriallimusa S.A., 1995*
- Mintzberg, Henry, *El Proceso Estratégico*, Harvard Business Review, 1993
- Mintzberg H, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*, Prentice Hall; 4ta Edición 2002)
- Porter, Michael E, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York; ISBN, 1981.
- Universidad Nacional Autónoma de México, *FODA: Un Enfoque Prospectivo*, México DF, 2008

ANEXOS

ANEXO 1:

LISTA DE DIRECTORES / PRESIDENTES CÁMARAS BINACIONALES ENTREVISTADOS

CÁMARA BINACIONAL	NOMBRE	CARGO	FORMA DE LA ENTREVISTA
Americana	Carla Rossignoli	Directora Ejecutiva Guayaquil	Personal
Española	Rafael Roldán y Marcia Pesantez	Presidente y Directora Ejecutiva	Personal
China	Gustavo Cáceres	Director Ejecutivo	Personal
Colombiana	Nancy Caballero	Directora Ejecutiva	Personal
Italiana	Simona de Filippis	Directora Ejecutiva	Personal
Francesa	Nicolas Brouillet	Director General	Personal
Alemana	Gabriela Albuja	Directora de Área	Respuestas enviadas por mail
Mexicana	Alexandra Mosquera	Directora Ejecutiva	Respuestas enviadas por mail
Argentina	Ricardo Cereda	Director Ejecutivo	Telefónica
Nórdica	Galo Abril	Presidente Ejecutivo	Respuestas enviadas por mail
Británica	Pedro Bustamante	Presidente Honorario	Personal

ANEXO 2:

**LISTA DE SOCIOS / DIRECTIVOS
PARTICIPANTES EN EJERCICIO PROSPECTIVO DE LA CICEB**
Taller dirigido por Diego Gordón, Gerente de la CICEB

EMPRESA	NOMBRE	CARGO
Acería del Ecuador-ADELCA	Marco Oleas	Director de Gestión Integral
Carbon Masters	Jorge Luis Hidalgo	Gerente General
Citi Bank	Pedro Bustamante	Dirección Comercial
Tevcol Cía Ltda.	Pablo Montalvo	Presidente Directorio
Sempértegui & Ontaneda Abogados	Leonardo Sempértegui	Gerente General