



CORPORATE VISIONING



ÍNDICE

Introducción	2
Servicio	3
Beneficios	4
Metodología	5
Hoja de ruta	6
Duración	6

www.fundaciongeo.org.ar
fundacion@geo.org.ar
Uruguay 469 12 A, CABA
Tel. +54 11 5199 0868/69

Seguinos en las
redes sociales



Entrá a nuestra web
y enteráte de más!





Corporate Visioning es una herramienta participativa de gran importancia en la gestión estratégica de las organizaciones, ya que asiste a sus directivos, mandos medios y empleados en la tarea de desarrollar juntos una visión del futuro. Se trata de que entre todos pueden desarrollar un ejercicio prospectivo, planteándose dónde se encuentra la organización ahora y dónde puede razonablemente estar en el futuro.

Es una práctica eficaz y efectiva de apoyo al *management*, tanto en los primeros pasos de cualquier proceso de planificación como en ocasión de los relevos de conducción, o en las instancias de cambio organizacional, y se despliega a través de todos los niveles de análisis y reflexión.



La implementación de *Corporate Visioning* ayuda a quienes la utilizan a definir previamente el diagnóstico de un estado "A": ¿dónde estamos ahora? y a continuación, como resultado del ejercicio de sus técnicas, a imaginar y describir un estado "B": ¿dónde creemos pragmáticamente que estaremos en el futuro?. De esa manera es posible construir las bases para establecer las grandes metas corporativas de organizaciones públicas o privadas (con o sin fines de lucro), y a partir de ellas apoyar su proceso de toma de decisiones tácticas y estratégicas.



¿Cómo se implementa *Corporate Visioning*?

Por lo general, los futuristas desarrollan sus predicciones con ventanas de 10 a 15 años en adelante, empleando técnicas de planeamiento de escenarios en base a futuribles, escaneo ambiental, *big data*, métodos de prospectiva y otras tecnologías.

La técnica de visualización corporativa (clásica en el caso de la inteligencia militar) es similar a la de escenarios empleada por Shell, que le sirvió para predecir la crisis petrolera durante la década del '70. La idea era combinar información dura sobre el futuro -como tendencias demográficas, geografía, información sobre industrias, perspectivas económicas, opiniones de expertos y otras fuentes- para generar escenarios posibles y para cada alternativa seleccionada, Shell tenía preparada una respuesta estratégica, gracias a lo cual tuvo una capacidad de reacción muy superior a la de sus competidores.

Estos ejercicios inducen a los líderes a estar atentos a los desafíos que las nuevas tecnologías disruptivas suponen para sus organizaciones. Para ello se deben cumplir tres condiciones básicas:

- Encontrar en la organización a las personas especiales capaces de ir contra la corriente y proponer innovaciones disruptivas.
- Lograr un nexo fluido y superador entre las personas innovadoras y las resistencias naturales de la organización.
- Impulsar a los innovadores a crear y contar historias posibles que movilicen a la organización.



¿Cuál es el objetivo de *Corporate Visioning*?

La meta primordial de *Corporate Visioning* consiste en desarrollar un documento compartido que, en el marco de las reales posibilidades internas y externas previsibles de la organización, contiene un conjunto articulado de metas a largo plazo y objetivos estratégicos a cumplir, a desarrollarse en escenarios especialmente imaginados.

El apoyo de *Corporate Visioning* en la ciencia ficción

Decía en una entrevista Yuval Noah Harari (autor, entre otras obras, del libro “21 lecciones para el siglo XXI”) sobre la ciencia ficción:

«Nuestra vida en el siglo XXI, más que cualquier cosa, va a pasar por las nuevas tecnologías, en especial la inteligencia artificial (IA) y la biotecnología. Para la mayoría de las personas la comprensión de estas tecnologías y de su potencial viene de la ciencia ficción. Por eso creo que es el género artístico más importante de la actualidad y también debe ser el más responsable».

La idea de que la ciencia ficción como género ha servido para anticipar sucesos y dar forma a posibles escenarios del futuro no es nueva. De hecho, se les suele dar crédito a autores como H.G. Wells (*La Guerra de los Mundos*) o incluso a series como *Star Trek*, al decir que son expresiones capaces de predecir fenómenos y tecnologías a través de ese proceso de selección de sucesos, o *cherry picking*.

A tono con estas reflexiones, se observa como una tendencia cada vez más firme, que distintas organizaciones y empresas recurran a la ciencia ficción para anticipar escenarios y asesorarse en materia de negocios. Ello ocurre desde hace pocos años, cuando algunas firmas como *SciFutures* empezaron a ofrecer estos servicios. ¿Cómo serán los escenarios que los gobiernos o las corporaciones deberán enfrentar en 2050? Crisis medioambiental, inestabilidad geopolítica, avance corporativo sobre las libertades civiles y sociedades vigiladas son algunos de los factores de panoramas próximos que muchos escritores consideran, ya sea como mundos completamente distópicos o no tan alejados de la realidad que hoy nos toca vivir.

Aunque solía ser sólo una fuente de esparcimiento, hoy las grandes organizaciones se están interesando en el género. Compañías como Visa, Ford, Intel, Colgate, Pepsico, Samsung, Fox y muchas otras contratan a autores de ciencia ficción para que describan el futuro, como si se tratara de una historia fantástica. Incluso lo hacen organismos militares como la OTAN, la Marina norteamericana y recientemente el Ministerio de Defensa de Brasil (que postuló una hipótesis de



conflicto bélico con Francia por el Amazonas). Muchos de estos servicios funcionan con redes de escritores de ciencia ficción, algunos más conocidos que otros, que customizan relatos ya sea para ponencias, para hacer testeos de productos o inclusive para motivar cambios organizacionales.

Existen muchas organizaciones futuristas como *The World Future Society* o la *Association of Professional Futurists* que vienen prestando estos servicios hace tiempo. Una distinción crucial es que mientras los escritores del género de ciencia ficción se abocan al *worldbuilding* (idear y construir mundos narrativos), los futuristas profesionales contemplan toda una gama de disciplinas que recurren a datos duros para hacer proyecciones.

¿Cuáles son los beneficios de *Corporate Visioning*?

Son notorios los beneficios generados por recurrir a las técnicas del *Corporate Visioning*:

- Generar conceptos novedosos útiles y relevantes durante las etapas iniciales de trabajo.
- Apoyar el análisis lógico e interrelacionar los elementos necesarios para elaborar un buen proyecto de cualquier tipo de emprendimiento.
- Definir con precisión las conexiones entre los planes estratégicos y los factores externos que los condicionan.
- Construir proyecciones detalladas de objetivos, términos de referencia, presupuestos, entre otros, donde sus conclusiones sirven como principal referencia.
- Proveer indicadores sobre el progreso de las proyecciones y sus logros previstos a través del enfoque de su marco lógico.
- Instalar una metodología y una terminología novedosas, que se difundan entre todos los niveles del organigrama.
- Orientar, motivar e inspirar a los miembros de la organización, para facilitar la toma de decisiones estratégicas.
- Generar cohesión, consenso y sentido de pertenencia a través de una visión compartida.



Práctica de *Corporate Visioning* (Hoja de Ruta)

La implementación de *Corporate Visioning* transcurre a lo largo de tres etapas claramente diferenciadas:

1

EL PUNTO DE PARTIDA

- Acopio y análisis de información presente y pasada.
- Utilización de técnicas diagnósticas, como FODA, matrices decisionales y otras.
- Evaluación y descripción del estado de la organización ahora.
- Emisión de un documento *ad hoc*.

2

APLICACIÓN DEL CORPORATE VISIONING

- Identificación y evaluación de futuribles generales.
- Identificación y evaluación de futuribles específicos de la actividad.
- *Coaching* enfocado en la articulación de la misión y los valores con la visión.
- Ejercicios de *branding* y/o *rebranding*.
Identificación, evaluación y consenso de expectativas internas.
- Aplicación de métodos de prospectiva: el *foresight*, o método de expertos (Delphi), el *forecasting*, o métodos extrapolativos, y los métodos de correlación de la escuela francesa.

3

EL FUTURO POSIBLE

- Ejercicios de congruencia de escenarios futuros: generales, específicos e internos.
- Descripción consensuada de los futuribles de la organización.
- Emisión de un documento *ad hoc*.
- Traslado de lo actuado a las áreas de planeamiento, presupuesto y control de gestión.

Duración

El tiempo que demanda la implementación del *Corporate Visioning* debe articularse armónicamente con la agenda general de planeamiento de las organizaciones, a fin de incorporarse puntualmente en el proceso general de formulación e integración de sus respectivas proyecciones estratégicas, tácticas y operativas.