



**Propuesta de una Guía Empresarial para Emprendedores y MiPymes en el Sector  
de Consultoría en Bogotá enfocada en Prospectiva Estratégica**

Luis Felipe Piñeros Sánchez, Juan Daniel Cortés Barragán

Universidad Ean

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

09/04/2025

**Propuesta de una Guía Empresarial para Emprendedores y MiPymes en el Sector  
de Consultoría en Bogotá enfocada en Prospectiva Estratégica**

**Luis Felipe Piñeros Sánchez, Juan Daniel Cortés Barragán**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director:

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

**Monografía**

Universidad Ean

Facultad de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

09/04/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 09/04/2025

Reconociendo con gratitud todo lo recibido, dedicamos este trabajo a nuestras familias, especialmente a nuestros padres, quienes con su amor, guía y mentoría nos brindaron la oportunidad de construir un proyecto de vida basado en el crecimiento del conocimiento. Su apoyo incondicional ha sido el cimiento de este logro.

A nuestros hermanos, por ser un ejemplo de perseverancia y apoyo constante en cada etapa del camino, recordándonos siempre la importancia de seguir adelante con convicción.

En palabras de John Schnaar, *“El futuro no es un lugar al que nos dirigimos, sino uno que estamos creando.*

*Por eso las sendas no se encuentran, sino que se construyen. Y el hecho de construirlas cambia tanto al constructor como su destino final.”*

### **Agradecimientos**

Antes de compartir los resultados de nuestra investigación, queremos agradecer a todos los que nos inspiraron, acompañaron y apoyaron en este viaje. Nuestra gratitud se dirige especialmente al director de este trabajo de grado, el Profesor Mauricio Javier Guerrero Cabarcas, quien contribuyó con su orientación, apoyo y mentoría al progreso y finalización de este proyecto de investigación.

A la Profesora Yadira Astrid Páez Gaitán, directora del programa de Maestría en Administración de Empresas, quien nos inspiró y motivo a comprender y profundizar en la relación entre teoría y práctica, sentando las bases para el desarrollo de este proyecto.

Agradecemos a la Universidad EAN por fomentar la educación basada en la excelencia, la sostenibilidad y la innovación, y por inspirarnos a desarrollar herramientas que contribuyan al fortalecimiento del tejido empresarial Colombiano.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a nuestros emprendimientos, Invescor SAS y GCC SAS, que se han convertido en un puente entre nuestro conocimiento y la práctica, transformando la teoría en acciones e impulsando nuestro crecimiento tanto profesional como personal.

## Resumen

En Colombia, las MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas) representan el 99,7% de la estructura empresarial y generan el 78% del empleo total, sin embargo, la falta de pensamiento estratégico y de recursos formativos adecuados conlleva a que enfrenten altas tasas de mortalidad. Como resultado de investigación se propone una guía empresarial enfocada en la prospectiva estratégica para emprendedores y MiPymes del sector de consultoría en Bogotá, con el fin de mejorar su capacidad de anticipación y adaptación ante un entorno cambiante.

Con el objetivo de proponer una guía que sirva como herramienta simple y práctica para la implementación de prospectiva estratégica, se empleó un enfoque mixto de análisis cualitativo y cuantitativo, basado en revisión documental, análisis estadístico y la respuesta de 180 empresas del sector recogidas a través de un cuestionario electrónico.

Entre los hallazgos más relevantes se destaca que no existe una relación directa entre el conocimiento y la implementación de la prospectiva estratégica, ya que, aunque el conocimiento en el tema es moderado, su implementación efectiva es limitada. Las causas de este fenómeno están asociadas principalmente a la falta de formación especializada, a la percepción de complejidad y a un enfoque predominante a resultados de corto plazo.

Se concluye que una guía empresarial claramente estructurada, basada en el contexto de las MiPymes de Bogotá, podría reducir estas barreras y fortalecer la sostenibilidad y crecimiento del sector consultor.

Palabras clave: Prospectiva estratégica, MiPymes, Consultoría, Planeación estratégica, Incertidumbre empresarial.

### **Abstract**

This research proposes a business guide focused on strategic foresight for entrepreneurs and SMEs in the consulting sector in Bogotá, aiming to enhance their ability to anticipate and adapt to a changing environment. In Colombia, SMEs constitute 99.7% of the business fabric and generate 78% of total employment. However, they face high mortality rates due to a lack of strategic planning and adequate training resources.

The primary objective is to provide a practical tool to facilitate the implementation of strategic foresight, enabling the anticipation of future scenarios and reducing business uncertainty. A mixed-method approach was utilized, combining qualitative and quantitative analysis through surveys of 180 sector companies, statistical analysis, and literature review.

Key findings indicate that while general knowledge of strategic foresight is moderate, its effective implementation remains limited, primarily hindered by factors such as insufficient specialized training, perceived complexity, and a predominant focus on short-term results.

The research concludes that a clearly structured business guide, tailored to the context of Bogotá's SMEs, could mitigate these barriers and strengthen the sustainability and growth of the consulting sector.

Keywords: Strategic foresight, SMEs, Consulting, Strategic planning, Business uncertainty.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>12</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>16</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>17</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>20</b>
<i>Mapa mental de las teorías y conceptos .....</i>	<i>21</i>
<i>Orígenes y Conceptos Clave .....</i>	<i>22</i>
<i>Cuadro comparativo entre definiciones, aplicaciones y limitaciones de la prospectiva estratégica .....</i>	<i>24</i>
<i>Planeación Estratégica .....</i>	<i>27</i>
<i>Micro, Pequeñas y Medianas Empresas .....</i>	<i>33</i>
<i>Prospectiva y Gestión del Cambio.....</i>	<i>35</i>
<i>Esquema conceptual que articula los constructos teóricos, las hipótesis y las variables del estudio.....</i>	<i>42</i>

<b>Hipótesis</b> .....	<b>44</b>
<i>Hipótesis 1:</i> .....	44
<i>Hipótesis 2:</i> .....	44
<b>Variables</b> .....	<b>45</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>50</b>
<i>Enfoque y alcance de la investigación</i> .....	50
<i>Población y muestra</i> .....	51
<i>Instrumentos</i> .....	52
<i>Técnicas para el análisis de la información</i> .....	58
<b>Trabajo de Campo</b> .....	<b>60</b>
<i>Estimación del margen de error</i> .....	60
<i>Caracterización de los encuestados</i> .....	63
<i>Nivel de conocimiento e implementación de Planeación Estratégica</i> .....	66
<i>Relación entre el conocimiento e implementación de la planeación estratégica</i> .....	69
<i>Nivel de conocimiento e implementación de Prospectiva Estratégica</i> .....	71
<i>Razones de no implementación de prospectiva estratégica</i> .....	75
<i>Análisis inferencial entre el conocimiento e implementación de prospectiva estratégica en empresas de consultoría en Bogotá</i> .....	77
<i>Consideraciones generales para la guía en prospectiva estratégica</i> .....	84

PROPUESTA DE UNA GUÍA EMPRESARIAL PARA EMPRENDEDORES Y MIPYMES EN EL SECTOR DE CONSULTORÍA EN BOGOTÁ ENFOCADA EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	10
<b>Discusión.....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusiones y Trabajo Futuro .....</b>	<b>94</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>
A. <i>Guía Empresarial para emprendedores y MiPymes en el sector de consultoría en Bogotá enfocada en prospectiva estratégica .....</i>	<i>101</i>
B. <i>Autoevaluación sobre conocimiento e implementación de planeación y prospectiva.....</i>	<i>113</i>
C. <i>Encuesta enfocada en prospectiva estratégica para empresas de consultoría en Bogotá .....</i>	<i>115</i>

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Mapa mental investigativo del concepto de prospectiva empresarial</i> .....	21
Figura 2 <i>Mapa mental investigativo del concepto de prospectiva empresarial</i> .....	42
Figura 3 <i>Tipo de servicio de consultoría</i> .....	64
Figura 4 <i>Árbol de decisión, planeación estratégica</i> .....	66
Figura 5 <i>Árbol de decisión, prospectiva estratégica</i> .....	73
Figura 6 <i>Razones de no implementación</i> .....	76
Figura 7 <i>Matriz de correlación entre el conocimiento e implementación</i> .....	79
Figura 8 <i>Varianza explicada acumulada del Análisis de Componentes Principales (ACP)</i> .....	80
Figura 9 <i>Clúster empresas de consultoría en Bogotá</i> .....	83
Figura 10 <i>Interés en la implementación de una guía de Prospectiva Estratégica</i> .....	85
Figura 11 <i>Importancia de las tendencias globales</i> .....	86
Figura 12 <i>Aporte de la construcción de escenarios al crecimiento de la empresa</i> .....	87
Figura 13 <i>Elementos esenciales a incluir en la guía</i> .....	88

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1 Cuadro comparativo de prospectiva estratégica según principales autores referenciados.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2 Matriz de variables: tipología, preguntas y escalas de medición .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 3 Matriz de validación lógica, reglas de captura y filtros condicionales del cuestionario .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 4 Comparación de parámetros muestrales: estimación inicial vs muestra efectiva .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 5 Pruebas de inferencia para los métodos de planeación estratégica .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 6 Correlaciones bivariadas entre variables de planeación y prospectiva estratégica .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 7 Cargas de las variables en los componentes principales.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 8 Resultados del modelo de regresión multivariable .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 9 Mapeo de necesidades y componentes de la guía por clúster estratégico.....</b>	<b>90</b>

## Introducción

En la última década, las organizaciones han experimentado una creciente incertidumbre derivada de acelerados cambios en campos como lo tecnológico, lo económico y lo social. Este contexto requiere enfoques estratégicos avanzados que permitan anticipar escenarios futuros y mejorar la adaptabilidad de la organización a un entorno que se vuelve cada vez más dinámico y complejo (Rodríguez-Rivero et al., 2020). Según J. Gonzáles y Llanes (2024), las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 99,5% del total de empresas formales en el país, generan el 79% del empleo y contribuyen con cerca del 40% del Producto Interno Bruto (PIB) anual. Años antes, Santa María (2021) aseguraba que las MiPymes constituían más del 99,6% de las empresas en Colombia, generaban aproximadamente el 79,1% del empleo y aportaban alrededor del 40% al PIB.

No obstante, ambos autores son consistentes en afirmar que la alta tasa de mortalidad que enfrentan este tipo de empresas es crítica, especialmente en el sector servicios, como lo indican los reportes de la Cámara de Comercio de Bogotá [CCB] (s/f) que indican que el 52,5% de las organizaciones liquidadas en Bogotá durante el 2023 pertenecían precisamente a este sector.

Diversos estudios identifican como factores determinantes de esta elevada mortalidad empresarial la ausencia de procesos formales de planificación estratégica, la limitada capacidad gerencial para anticipar cambios en el entorno y un enfoque predominante hacia resultados de corto plazo (Red de Cámaras de Comercio, 2023). Esta problemática se acrecienta debido a la falta generalizada de formación especializada en herramientas estratégicas avanzadas (solamente el 2% de los empresarios y directivos del sector cuentan con una formación académica a nivel de posgrado), lo que limita

significativamente su capacidad para adoptar e implementar adecuadamente metodologías complejas, como la prospectiva estratégica (Franco-Ángel & Urbano, 2019).

Ante esta necesidad, la prospectiva estratégica surge como una alternativa metodológica adecuada para enfrentar la incertidumbre, permitiendo la construcción y análisis de escenarios de largo plazo, y mejorando significativamente la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones (Baena, 2016; Garay, 2023). No obstante, a pesar de la amplia literatura que existe alrededor de la prospectiva estratégica, su adopción efectiva en las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá es aún marginal, afectada principalmente por la falta de conocimiento especializado, la percepción generalizada de complejidad metodológica, y las limitaciones internas relacionadas con recursos técnicos y humanos disponibles (Garay Loli, 2023; Soto & Yahuana, 2022).

En este contexto, la presente investigación responde a la pregunta que compone el núcleo de este proyecto: **¿En qué medida una guía práctica basada en prospectiva puede facilitar su implementación en las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá, considerando los niveles de conocimiento e implementación actuales?**

La pregunta se basa en la idea de que una herramienta sencilla y práctica, diseñada especialmente para el entorno actual de las MiPymes de consultoría en Bogotá, puede ayudar a superar los obstáculos existentes y ayudar a las empresas a adoptar la prospectiva estratégica. Para desarrollar esta premisa, se comienza describiendo las necesidades y condiciones operativas de las pequeñas y medianas empresas. Esto crea una base sobre la cual una guía para empresas de consultoría podría superar los obstáculos actuales y fomentar una cultura organizacional enfocada en la planificación de futuros posibles.

Por lo tanto, se espera que sirva como una herramienta que contribuya al crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones, siguiendo la línea establecida en los objetivos específicos: analizar las oportunidades, necesidades y características fundamentales para implementar la prospectiva; establecer metodologías adecuadas que faciliten su aplicación efectiva en las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá; y diseñar una guía práctica que sea un apoyo esencial para su implementación.

Así, la presente investigación tiene como objetivo proporcionar una herramienta práctica y fácilmente aplicable que ayude a las empresas de consultoría en Bogotá a mejorar su capacidad para planificar estratégicamente y contribuir a su sostenibilidad a largo plazo en un entorno cada vez más dinámico e incierto.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una guía empresarial enfocada en prospectiva estratégica para emprendedores y MiPymes de consultoría en Bogotá.

### **Objetivos específicos**

Analizar las oportunidades, las necesidades y las características fundamentales de la implementación de prospectiva estratégica.

Establecer una metodología idónea en el ámbito de la prospectiva estratégica para la implementación en MiPymes de consultoría en Bogotá.

Diseñar una guía de implementación de prospectiva estratégica para empresas de consultoría.

### **Justificación**

Esta investigación se justifica por su doble aporte teórico y práctico, orientado al fortalecimiento de las capacidades estratégicas de las MiPymes del sector consultoría en Bogotá. Desde el ámbito académico, el estudio enriquece el conocimiento sobre prospectiva estratégica en contextos organizacionales con baja madurez, proponiendo un modelo conceptual basado en evidencia empírica que permite comprender la relación entre conocimiento, implementación y toma de decisiones estratégicas. Este modelo considera tanto los factores internos como las condiciones estructurales del entorno empresarial colombiano, aportando una perspectiva contextualizada que complementa la literatura existente (Arteaga & Mora, 2014; Garay, 2023; Mojica & Ibarra, 2011). En consecuencia, el trabajo no se limita a proponer una herramienta, sino que demuestra su pertinencia mediante el análisis riguroso de datos empíricos.

El impacto de este enfoque teórico-práctico se organiza en cinco dimensiones jerarquizadas que reflejan su relevancia académica y social:

En cuanto al aporte teórico, esta investigación amplía el conocimiento sobre la prospectiva estratégica aplicada al contexto colombiano, particularmente en pequeñas y medianas empresas dedicadas a la consultoría, contribuyendo con hallazgos empíricos y un modelo práctico que, en el futuro, podrá ser adaptado por otras MiPymes o incluso replicado en diferentes sectores. Además, el estudio resalta la importancia de comprender cómo se articula el conocimiento estratégico con la implementación de metodologías prospectivas en estas organizaciones, representando así una contribución significativa al campo académico de la prospectiva estratégica y destacando la necesidad de contextualizar estos enfoques según las particularidades del sector empresarial (Arteaga & Mora, 2014).

Desde el punto de vista económico y del mercado, las MiPymes constituyen un actor clave en la economía colombiana, al representar cerca del 100% de las empresas formales, generar aproximadamente el 79% del empleo y contribuir con cerca del 40% del Producto Interno Bruto (PIB) anual (González & Llanes, 2024b; Santa María, 2021). Sin embargo, su elevada tasa de mortalidad, superior al 52,5% según la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), se explica, entre otros factores, por la falta de planificación estratégica, modelos de negocio obsoletos y limitadas competencias gerenciales para anticipar cambios en el entorno (Red de Cámaras de Comercio [Confecámaras], 2023).

Desde una perspectiva empresarial y competitiva, la guía práctica propuesta contribuirá a que las MiPymes del sector consultoría desarrollen su capacidad de previsión estratégica y adaptación frente a las dinámicas cambiantes del entorno. Al ofrecer herramientas metodológicas aplicables, se busca mejorar su gestión interna, fomentar la implementación de procesos de análisis prospectivo y fortalecer una cultura organizacional orientada al largo plazo. Esto puede ser decisivo para incrementar su resiliencia, sostenibilidad y competitividad en un mercado caracterizado por alta incertidumbre (Rodríguez-Rivero et al., 2020).

Desde la perspectiva organizacional, este proyecto aporta valor al permitir que las MiPymes evolucionen de estructuras reactivas hacia organizaciones capaces de identificar oportunidades emergentes y construir escenarios de futuro viables. El uso de herramientas prospectivas facilita la toma de decisiones estratégicas informadas, impactando positivamente en los resultados empresariales y contribuyendo a la estabilidad organizacional (Baena, 2016; Garay, 2023).

El aporte social de esta investigación se refleja en su potencial para reducir la alta tasa de mortalidad empresarial, generar estabilidad en el empleo y promover el desarrollo económico de Bogotá y, por extensión, del país. Al fortalecer la capacidad estratégica de

las MiPymes consultoras, se incrementa su probabilidad de supervivencia y se generan beneficios sociales indirectos al preservar fuentes de empleo, lo cual impacta positivamente en la calidad de vida de las comunidades asociadas (Franco-Ángel & Urbano, 2019).

Finalmente, en cuanto a las implicaciones prácticas, la guía propuesta responde directamente a las dificultades que enfrentan muchos empresarios de consultoría en Bogotá, particularmente en términos de conocimiento especializado y percepción de complejidad metodológica. Considerando que la mayoría de los empresarios en este sector cuentan con niveles educativos principalmente técnicos o profesionales, y que solo un pequeño porcentaje posee formación en administración estratégica avanzada (Franco-Ángel & Urbano, 2019), la guía se adapta a sus características, facilitando su adopción mediante un enfoque accesible, gradual y práctico.

El alcance de este proyecto está determinado por la disponibilidad de tiempo, recursos financieros y materiales, así como por el acceso al contexto específico de las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá. Estas variables fueron consideradas minuciosamente al delimitar el enfoque metodológico y seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información.

Si bien este trabajo de investigación no se encuentra formalmente inscrito en ningún grupo de investigación de la Universidad EAN, su enfoque se alinea con el campo del emprendimiento y la gerencia, y podría ser vinculado al grupo *“Gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas”*, dentro de la línea *“Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones”*.

### **Marco Teórico**

El marco teórico es una parte esencial de cualquier trabajo de investigación académica, ya que permite ubicar el problema dentro del campo de estudio, reconocer lo que ya se ha investigado, identificar vacíos en la literatura analizada y construir las bases conceptuales que guiarán futuros análisis. En esta investigación, que se enfoca en la implementación de la prospectiva estratégica, es necesario examinar las principales teorías, enfoques y modelos relacionados con la planificación estratégica, la anticipación del cambio y la gestión en escenarios de alta incertidumbre en las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá. Estos elementos teóricos ayudan a aclarar los fundamentos de la propuesta de investigación, así como orientar la formulación de las hipótesis y variables que se investigarán.

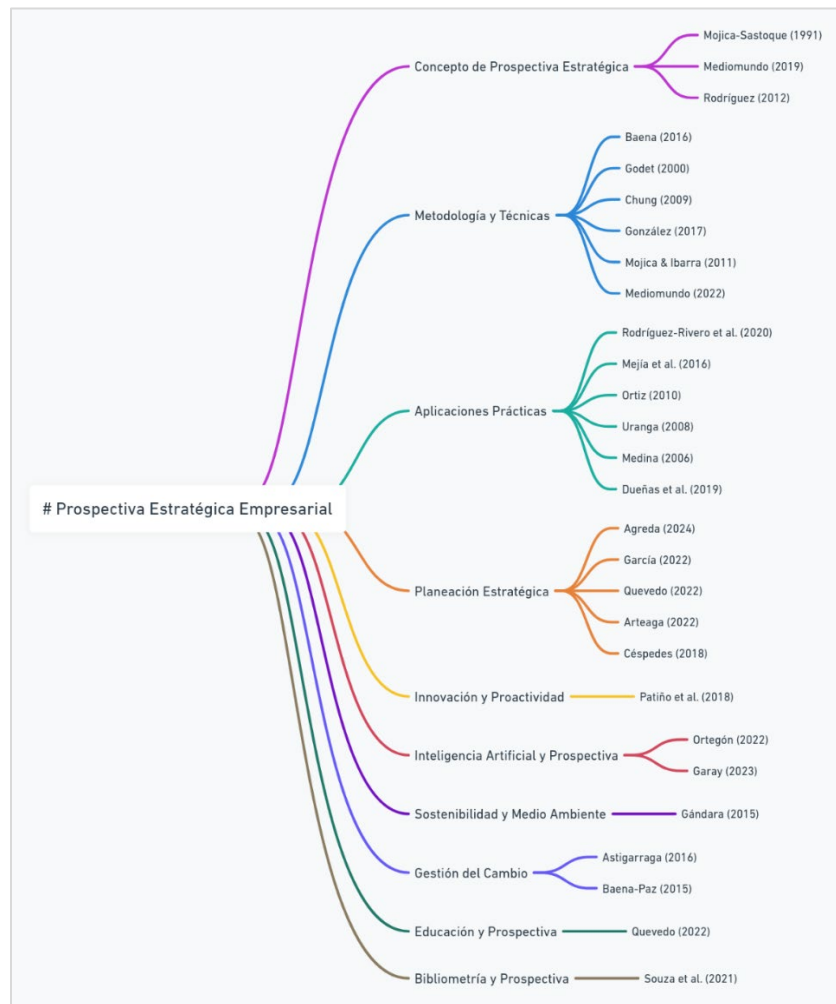
La revisión teórica que se presenta a continuación se concentra en los conceptos clave y en los orígenes de la prospectiva estratégica, así como sus principales aplicaciones en el ámbito empresarial, seguidamente, se analiza el papel que cumple la planeación estratégica en las MiPymes, sus características y las limitaciones que enfrenta este segmento empresarial en Colombia, y finalmente, se abordan enfoques más recientes sobre gestión del cambio cultural y organizacional, y el uso de herramientas estratégicas, centrándose en la literatura e investigaciones de América Latina, y estudios de caso nacionales, con el fin de ofrecer un panorama integral necesario para construir una base sólida que respalde la propuesta de diseñar una guía práctica ajustada a las necesidades de este sector.

### Mapa mental de las teorías y conceptos

La Figura 1 muestra un mapa mental que organiza de forma jerárquica los principales conceptos y autores más relevantes, relacionados con la prospectiva estratégica, los cuales se desarrollan con mayor detalle a lo largo del capítulo.

**Figura 1**

*Mapa mental investigativo del concepto de prospectiva empresarial*



*Nota. Cada nodo principal identifica un concepto clave mientras que los nodos secundarios enlistan los autores que han contribuido significativamente en materia. Elaboración propia en Whimsical.com*

### **Orígenes y Conceptos Clave**

En principio, Mojica Sastoque (1991) propuso a la prospectiva como una técnica de predicción que debe integrarse con la planeación estratégica. Desde su perspectiva, esta integración permite visualizar lo que podría ocurrir en el futuro, lo que facilita la planificación. Mojica señala que la prospectiva no solo se limita al análisis de estudios de mercado, sino que también puede prever las estrategias de los competidores y los factores que podrían influir en la aceptación de un producto o servicio. Por lo tanto, considera que es una herramienta esencial para las empresas que quieren estar preparadas y evitar ser sorprendidas por los acontecimientos futuros y que buscan mantenerse adaptadas a los cambios. Adicionalmente, en su enfoque sobre la prospectiva, Mojica señala que esta técnica no se limita únicamente al ámbito empresarial, sino que se aplica a diversos campos de las ciencias humanas. En general, la prospectiva proporciona una visión del futuro que ayuda a anticipar y gestionar posibles eventos, reduciendo la incertidumbre y mejorando la toma de decisiones. De acuerdo con el autor, se subraya la importancia de esta herramienta para proporcionar una forma de visualizar el futuro y adaptarse a los cambios, lo cual es esencial para el desarrollo socioeconómico de cualquier región o sector, convirtiendo a la prospectiva en una aliada indispensable de la planeación estratégica de cualquier organización, contando con un recurso de alto valor para afrontar los desafíos futuros con mayor seguridad y eficacia.

De manera similar, Mojica e Ibarra (2011) plantean que la prospectiva se convierte en una herramienta para visualizar y planificar el futuro, por su capacidad de identificar múltiples escenarios, tanto posibles como deseables. Según los autores, la prospectiva, no trata únicamente de anticipar posibles futuros, sino también de crear un marco de referencia que sirva para la acción, actuando en el presente, explorando y ajustando las

distintas alternativas de futuro de forma sistemática. En este sentido, de acuerdo con los mismos autores, la prospectiva se entiende, como la herramienta que puede dar una explicación de cómo el futuro se puede construir en el tiempo, entendiendo a la disciplina como un aliado estratégico al reducir la incertidumbre y orientar las decisiones presentes hacia la creación de condiciones más favorables en el largo plazo. Por lo tanto, en la prospectiva se resalta la importancia de un enfoque interdisciplinario y participativo en la prospectiva, donde intervienen actores relevantes que puedan aportar al proceso, permitiendo alcanzar consensos y compromisos, facilitando así la construcción colectiva del futuro deseado, con la pretensión de lograr resultados sostenibles.

Por otra parte, Baena (2016), en su obra "*Prospectiva: sus métodos y técnicas*", ofrece una guía completa sobre la prospectiva estratégica y cómo puede aplicarse en diferentes contextos. La autora comienza con una revisión de los orígenes de la prospectiva y su evolución a través del tiempo, resaltando su importancia como herramienta para gestionar la incertidumbre y planificar con una visión a largo plazo. Define la prospectiva como una ciencia social que permite explorar, entender y anticipar situaciones complejas, mediante el análisis de tendencias y la construcción de escenarios futuros. Baena enfatiza que la prospectiva no solo consiste en predecir el futuro, evitando caer en el error de predecir lo que va a pasar, sino que, por el contrario, se debe entender el enfoque y utilidad de implementar prospectiva, tomando como objetivo central, la construcción del futuro, a partir de un enfoque multidisciplinario que combina la creatividad, la innovación y la participación de diversos actores sociales y económicos. En su obra, también se analizan las metodologías y técnicas de la prospectiva, tales como la revisión y caracterización de tendencias, el uso y detección de señales débiles y la consideración de eventos inesperados, que permitan la elaboración de escenarios. Asimismo, la autora destaca la importancia de explorar diversas perspectivas, buscando

construir una visión colectiva del futuro, subrayando que la prospectiva es tanto un arte como una ciencia, y que cuando se adopta como una herramienta que fortalece la cultura dentro de las organizaciones con enfoque de anticipación y adaptación, puede ayudar a las empresas y gobiernos a tomar decisiones más informadas y estratégicas, preparándose mejor para enfrentar los desafíos y oportunidades del futuro.

### **Cuadro comparativo entre definiciones, aplicaciones y limitaciones de la prospectiva estratégica**

A continuación, se presenta la Tabla 1, que sintetiza las definiciones, aplicaciones y limitaciones de la prospectiva estratégica según diversos autores que han contribuido significativamente al desarrollo de esta disciplina. Este cuadro facilita la comprensión integral de los enfoques teóricos y ayuda a identificar puntos clave de diferenciación y complementariedad entre los diferentes planteamientos

**Tabla 2**

*Cuadro comparativo de prospectiva estratégica según principales autores referenciados*

<b>Autor(es)</b>	<b>Definición Principal</b>	<b>Aplicaciones Principales</b>	<b>Limitaciones Identificadas</b>
Mojica Sastoque (1991)	Técnica integrada con planeación estratégica para anticipar el futuro mediante escenarios.	Empresas privadas, planeación regional, estudios de mercado.	Limitado al análisis predictivo y necesidad de información precisa del entorno.
Mojica e Ibarra (2011)	Herramienta para visualizar y planificar futuros posibles, tanto deseables como posibles.	Sectores públicos, privados y procesos participativos.	Complejidad metodológica y necesidad de consensos entre actores.

<b>Autor(es)</b>	<b>Definición Principal</b>	<b>Aplicaciones Principales</b>	<b>Limitaciones Identificadas</b>
Godet et al. (2000)	Construcción sistemática de futuros alternativos a través de herramientas cualitativas y cuantitativas.	Planeación empresarial y sector público, estudios prospectivos estratégicos.	Complejidad metodológica elevada, dificultad en manejo por parte de empresas sin capacitación previa.
Chung (2009)	Técnica integral que complementa la planeación estratégica mediante análisis cualitativo y cuantitativo.	Desarrollo empresarial, planificación sectorial, análisis de riesgos estratégicos.	Dificultad en integración efectiva con otras metodologías estratégicas.
Mera y Blondel (2012)	Proceso para visualizar y construir futuros "futuribles" seleccionando el más adecuado desde el presente.	Desarrollo regional, planificación urbana, organizacional y territorial.	Necesidad de coordinación interinstitucional compleja y recursos significativos.
Baena (2016)	Ciencia social que explora tendencias y construye escenarios futuros para gestionar incertidumbre.	Gestión empresarial, gubernamental, innovación social.	Requiere capacidades técnicas elevadas y recursos considerables.
Agreda et al. (2016)	Disciplina clave en planificación estratégica a largo plazo, adaptada a contextos nacionales diversos.	Formulación de políticas públicas y cooperación internacional.	Diversidad de enfoques dificulta estandarización metodológica.
Astigarraga (2016)	Herramienta que integra reflexión estratégica y planificación para moldear futuros deseados.	Gestión pública, desarrollo territorial sostenible, planificación a largo plazo.	Necesidad de equipos multidisciplinarios especializados, limitaciones presupuestarias.

<b>Autor(es)</b>	<b>Definición Principal</b>	<b>Aplicaciones Principales</b>	<b>Limitaciones Identificadas</b>
Mejía Argueta et al. (2016)	Planeación de escenarios para anticipar tendencias del mercado y diseñar planes efectivos.	Consultoría en logística, planeación operativa empresarial.	Necesidad constante de actualización, dificultad de manejo en pequeñas empresas.
G. Gonzáles y Gutierrez (2017)	Metodología cualitativa-cuantitativa para la toma de decisiones anticipando futuros múltiples posibles.	Consultoría empresarial, proyectos organizacionales.	Alta dependencia de análisis experto y herramientas informáticas avanzadas.
Céspedes (2018)	Integración de indicadores cuantitativos y cualitativos para una visión prospectiva estratégica empresarial.	Instituciones financieras, medición de rendimiento estratégico.	Limitado al contexto financiero, complejidad en selección adecuada de indicadores.
Rodríguez-Rivero et al. (2020)	Método para gestionar incertidumbre mediante análisis de actores clave y construcción de escenarios.	Proyectos de desarrollo internacional, integración territorial y educativa.	Requiere alta participación activa y consenso de actores clave, dificultad de implementación en contextos conflictivos.
Quevedo (2022)	Metodología para instituciones educativas basada en construcción de escenarios prospectivos.	Instituciones educativas superiores, actualización curricular.	Específica para contextos educativos, limitada transferencia a otros sectores.
Soto y Yahuana (2022)	Metodología para anticipar cambios mediante detección temprana de señales y elaboración de estrategias.	Gestión organizacional, innovación empresarial, sostenibilidad.	Requiere cultura organizacional sólida, recursos humanos calificados y procesos internos adecuados.

Autor(es)	Definición Principal	Aplicaciones Principales	Limitaciones Identificadas
Garay (2023)	Capacidad organizacional de anticipar cambios en el entorno para mejorar toma de decisiones estratégicas.	Empresas del sector servicios, gestión estratégica interna.	Dificultad en la operacionalización práctica en empresas pequeñas.

*Nota. La tabla resume perspectivas clave sobre la prospectiva estratégica, destacando cómo cada enfoque contribuye a diferentes contextos y cuáles son sus retos principales.*

### Planeación Estratégica

Con respecto a la planeación estratégica, Agreda et al., (2016) presenta una visión amplia sobre cómo ha evolucionado la prospectiva en quince países iberoamericanos y hacia dónde se proyecta su desarrollo. En su estudio, los autores recogen las contribuciones de varios expertos, que analizan el camino que ha seguido esta disciplina en cada país, incluyendo los usos para la formulación de políticas públicas y en la generación de propuestas de desarrollo. El trabajo, se enfoca en el análisis detallado de la evolución institucional, los ciclos y las tendencias propias de cada país, resaltando la diversidad de enfoques y experiencias que han caracterizado el desarrollo de la prospectiva en la región. Asimismo, destacan cómo la prospectiva se ha convertido en una herramienta fundamental para la planificación estratégica a largo plazo en Iberoamérica, impulsada por iniciativas como el Millennium Project y la Red Iberoamericana de Prospectiva (RIBER). Estos esfuerzos no solo han buscado identificar oportunidades y desafíos futuros, sino también fomenta un marco de cooperación internacional que facilite la integración y el desarrollo conjunto de esta disciplina. En su obra, también se enfatiza la importancia de la colaboración entre instituciones públicas y privadas, así como la necesidad de incluir una perspectiva prospectiva en la formación de

nuevas generaciones, asegurando así que esta práctica continúe creciendo y adaptándose a los retos de la región.

Chung (2009), en su artículo "*Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico*", analiza diferentes técnicas para construir escenarios de largo plazo y cómo estos pueden integrarse en los planes estratégicos de una organización. El autor identifica tres herramientas clave: El Forecasting, el Foresight y la Prospectiva Estratégica, y sugiere la idea de una "Escalera Estratégica" como un esquema para conectar los diversos planes estratégicos con el futuro deseado, representando de forma estructurada y definida en fases, el avance de los planes estratégicos que, escalón por escalón, llevan a la organización hacia su visión a largo plazo, evitando visiones desconectadas y cambios inesperados de rumbo. En su artículo explica que el Forecasting se basa en herramientas estadísticas para predecir un único futuro probable, condicionado por la evolución de tendencias. Por otro lado, introduce la opinión de expertos para preparar a la organización ante el futuro, mientras que la Prospectiva Estratégica, desarrollada por Michael Godet, da un paso más al enfocarse en cómo interactúan los distintos factores del sistema, los actores involucrados y sus objetivos, lo que permite construir múltiples futuros posibles. Chung subraya que en la implementación de Prospectiva Estratégica no se busca anticipar el futuro, sino que también se enfoca en construir el futuro deseado mediante técnicas como el análisis MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación) y MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), transformando lo cualitativo en cuantitativo y permitiendo una planificación más flexible y adaptable.

Por otra parte, Quevedo (2022) propuso una metodología para la planificación estratégica pensada en instituciones educativas de nivel superior, con un enfoque basado en la construcción de escenarios prospectivos que ayuden a las organizaciones a

anticiparse a los cambios científicos y tecnológicos. Esta metodología se aplicó en el programa de posgrado de la Facultad de Ingeniería Civil (FIC) de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) en Perú, e incluyó un diagnóstico prospectivo que permitió identificar factores críticos educativos, tanto internos como externos. Además, el estudio desarrolló distintos tipos de escenarios, como; tendenciales, óptimos, disruptivos y de crisis. El propósito principal fue fortalecer la competitividad y el posicionamiento futuro de la FIC de la UNI a través de la calidad educativa, la internacionalización, y la actualización curricular, entre otros aspectos. Esta investigación resalta la importancia de la proactividad y el aprendizaje continuo, sobre todo, en la gestión del conocimiento dentro de las instituciones educativas, motivando a que la implementación de estrategias prospectivas puede mejorar considerablemente la calidad de la gestión educativa y la toma de decisiones. Asimismo, se mencionan las experiencias de países como Finlandia y Japón en la aplicación de este enfoque, el cual ha permitido avances notables en sus sistemas educativos y tecnológicos. En conjunto, el trabajo de Quevedo propone un enfoque integral que combina teoría de sistemas, análisis político y estudios del futuro para trazar una hoja de ruta que guíe a las instituciones educativas hacia un desarrollo sostenible y competitivo a largo plazo.

Garay (2023) en su obra sobre prospectiva estratégica, resalta la importancia de este enfoque como una herramienta esencial para la planificación a largo plazo y la anticipación de tendencias en el entorno empresarial. De acuerdo con el autor, la prospectiva estratégica se puede entender como la capacidad de identificar cambios inminentes en el entorno, entendiendo que estos no ocurren de forma aislada, sino que involucran a múltiples actores, internos y externos, los cuales influyen en distintos niveles de la organización. Este enfoque fortalece la capacidad de una organización para identificar nuevos riesgos y oportunidades, lo cual permite tomar decisiones más

informadas acerca de estrategias y métodos para alcanzar objetivos a largo plazo. Garay también señala que la prospectiva utiliza una mezcla de enfoques cualitativos y cuantitativos, los cuales pueden enriquecerse aún más si se consideran distintas trayectorias o futuros posibles. El autor, también explora cuatro dimensiones clave de la prospectiva estratégica, que abarca sistemas, actores, valores y procesos. Inicialmente la dimensión “sistemas” se refiere a la visión que concibe a la organización como un sistema complejo, dinámico e interconectado, donde se identifican tendencias y cambios en el entorno externo, y se analizan factores internos que afectan la empresa; la dimensión “actores” pone el foco en los diferentes grupos e individuos que influyen en la empresa y en las relaciones que existen entre ellos; la dimensión “valores” se centra en los principios y la cultura organizativa que rigen a la empresa; mientras que la dimensión “procesos” examina las actividades interconectadas y secuenciales que transforman materias primas en productos o servicios finales.

Desde una perspectiva sistémica, G. Gonzáles y Gutierrez (2017) destacan la importancia de mirar hacia el futuro para actuar de manera más efectiva en el presente, poniendo especial énfasis en valorar tanto las tendencias actuales como las que podrían surgir, ya que esto permite a las organizaciones diseñar estrategias que cierren la brecha entre lo que son hoy y lo que aspiran a ser. Este enfoque parte del entendimiento de que las empresas funcionan como sistemas complejos, donde las interacciones internas y externas influyen directamente en su capacidad para mantenerse competitivas y prosperar. G. Gonzáles y Gutierrez también destacan la prospectiva estratégica, que fue concebida por Gastón Berger y perfeccionada por Michel Godet, como una metodología que combina análisis cualitativos y cuantitativos ofreciendo una perspectiva amplia y profunda de posibles futuros. Esta herramienta ayuda a tomar de decisiones mejor fundamentadas y a adoptar medidas proactivas para anticipar y gestionar el cambio.

Asimismo, el trabajo de G. Gonzáles y Gutierrez también explora la importancia de identificar y analizar a los actores clave en los entornos interno y externo de la organización, entendiendo que la prospectiva estratégica funciona como una herramienta metodológica que permite a las organizaciones prepararse para el cambio, ajustar sus estrategias y construir el futuro deseado, mediante la integración de diversas actividades y el uso de herramientas informáticas avanzadas, se busca potenciar la productividad y eficiencia organizativa, adaptándose a un entorno cada vez más dinámico y automatizado.

En el contexto de la globalización, Mera y Blondel (2012) en su artículo "*Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones*", destacaron la importancia de la prospectiva estratégica como una herramienta clave para forjar el futuro en un mundo globalizado y complejo. Los autores realizaron un análisis detallado sobre los orígenes de la prospectiva, así como sobre las distintas formas en que puede aplicarse en diferentes áreas. En su enfoque, la prospectiva estratégica permite a las organizaciones vislumbrar futuros potenciales, denominados "futuribles", y seleccionar aquel que resulte más adecuado para construirlo desde el presente. Este artículo también destaca cómo la prospectiva ha sido llevada a la práctica de manera exitosa en América Latina gracias a iniciativas nacionales de prospectiva en países como Brasil, Argentina y Colombia, impulsados por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Estos programas han logrado llevar los resultados de sus estudios a niveles de decisión política y han fomentado la colaboración entre el Estado, la academia y el sector privado. Además, este autor también explora cómo la prospectiva estratégica se ha utilizado en diferentes ámbitos, entre ellos la planificación territorial, urbana, de seguridad, organizacional, competitiva, científica, tecnológica y de innovación. En ese sentido, la

prospectiva se presenta como un instrumento integral y participativo que no solo facilita la anticipación y el manejo de cambios futuros, sino también promueve una cultura de anticipación y acción proactiva en la construcción de futuros deseables.

Como ejemplo aplicado en Colombia, Rodríguez-Rivero et al., (2020) presentaron la aplicación del enfoque prospectivo estratégico en un proyecto de desarrollo internacional en el Departamento del Cauca, Colombia. Este enfoque buscaba entender el futuro y asumir la incertidumbre como una oportunidad, a través del involucramiento de los actores clave del territorio. El estudio se centró en un proyecto educativo financiado con fondos de ayuda, diseñado para mejorar las capacidades técnicas y la empleabilidad de jóvenes de bajos ingresos en la región. Durante la fase de diseño del proyecto, se identificaron variables de cambio que ayudaron a orientar las acciones estratégicas y a construir desde el principio una visión compartida del futuro deseado y través de grupos focales y talleres, los participantes analizaron futuros escenarios competitivos, lo que permitió reducir la incertidumbre y abordar el proyecto de forma más integral y coherente con las necesidades del entorno.

Este estudio resalta cómo el enfoque de prospectiva estratégica no solo sirve para anticipar posibles problemas en el futuro, sino también para diseñar estrategias que ayuden a enfrentarlos, mejorando así la efectividad del proyecto. En el contexto del departamento del Cauca, una región marcada por el conflicto armado interno en Colombia y los altos niveles de pobreza, el proyecto abordó los desafíos relacionados con el acceso a la educación superior y la integración laboral de los jóvenes beneficiarios. La metodología aplicada permitió formar alianzas estratégicas con empresas, adaptar los programas educativos al contexto de los estudiantes, y establecer estrategias administrativas que garantizaran la continuidad del proyecto. Como resultado, se logró una disminución notable en la deserción escolar, así como un aumento en la

participación y el rendimiento académico. Todo esto pone en evidencia la importancia de actuar con flexibilidad y proactividad al gestionar proyectos de desarrollo en entornos marcados por la incertidumbre.

### **Micro, Pequeñas y Medianas Empresas**

Las MiPymes, a pesar de sus importantes contribuciones económicas, se enfrentan a múltiples desafíos. Destacan, entre ellos, las dificultades para acceder a financiamiento, los problemas regulatorios y la escasez de personal calificado. En este sentido la planificación estratégica se convierte en una herramienta esencial que no solo ayuda a estas empresas a anticiparse a cambios futuros, sino que también les permite establecer metas claras y diseñar estrategias eficaces para lograrlas. Es fundamental que todos los miembros de la organización participen en el proceso de planificación, ya que esto garantiza la implementación efectiva de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Los estudios posteriores enfatizan la necesidad de fomentar una cultura de planificación entre las MiPymes para asegurar su competitividad y adaptación en un entorno económico cada vez más dinámico y desafiante.

El estudio de Arteaga y Mora (2014), titulado *“Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica”*, brinda un análisis detallado sobre las Pymes en América Latina, destacando su papel en el PIB y la generación de empleo. De acuerdo con datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), estas empresas son responsables de aproximadamente el 63% del empleo y aportan hasta el 40% al PIB. Sin embargo, el análisis realizado por FAEDPYME indica que solo el 20% de las Pymes llevan a cabo una planeación a largo plazo, siendo una práctica más habitual en el sector servicios. La planeación es clave para enfrentar la competitividad global y mejorar la

eficiencia en el uso de los recursos, lo que a su vez promueve un crecimiento sostenible y una mayor estabilidad económica.

En un estudio realizado en México por García (2022), se analizaron las diferencias notables entre el tamaño de las empresas y su enfoque en la gestión financiera y las estrategias competitivas. A través de una encuesta aplicada a 78 Pymes del sector comercio en Tabasco, se demostró que las empresas más grandes tienden a contar con una gestión financiera más sofisticada y a aplicar un abanico más amplio de estrategias competitivas en comparación con las micro y pequeñas empresas. Los resultados del análisis estadístico revelan que las grandes empresas alcanzan un cumplimiento superior en las áreas de planificación, ejecución y control financiera, y son más eficaces en la implementación de estrategias de diferencias y liderazgo en costos. Esto les ayuda a mantener una ventaja competitiva en un entorno desafiante y en constante cambio. Además, el estudio destaca la importancia de la planificación estratégica en las Pymes, que a menudo enfrentan obstáculos relacionados con la formalidad y sistematización de sus procesos financieros y estratégicos. La gestión financiera en estas empresas tiene a ser empírica e informal, lo que afecta su capacidad para tomar decisiones acertada y oportunas. El autor sostiene que se deben mejorar la gestión financiera y las estrategias competitivas para que las pymes aprovechen las oportunidades de mercado y reduzcan los riesgos asociados a su funcionamiento. Este estudio resalta la necesidad de profesionalizar y formalizar las prácticas financieras y estratégicas en las Pymes para garantizar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Finalmente, Soto y Yahuana (2022) investigaron sobre cómo las organizaciones pueden anticiparse a cambios inesperados e incertidumbres en su entorno, encontrando que la prospectiva permite a las empresas detectar señales tempranas de cambio y elaborar estrategias que garanticen su sostenibilidad y competitividad a largo plazo. Este

enfoque implica no solo la recolección de información y el análisis de datos, sino también incorporar métodos como la técnica Delphi y el análisis de escenarios, que brindan un marco estructurado para la toma de decisiones y el desarrollo de políticas estratégicas. Además, subrayaron la importancia de desarrollar una cultura organizacional que respalde estas prácticas prospectivas, lo que requiere la implementación de quienes toman decisiones y promueven la colaboración a través de diferentes niveles jerárquicas dentro de la empresa.

### **Prospectiva y Gestión del Cambio**

En el contexto de la administración pública, Astigarraga (2016), en su artículo "*Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*" ofrece una visión amplia sobre esta disciplina y su influencia en las organizaciones, empresas, gobiernos y territorios. El autor revisa los orígenes de la prospectiva estratégica, destacando su surgimiento tras la Segunda Guerra Mundial y su desarrollo en Europa Occidental, con un fuerte impulso en Francia, bajo la influencia de pensadores como Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel. Astigarraga invita en su obra a ver a la prospectiva no solo como herramienta para prever el futuro, sino en un vehículo para moldear y construir el futuro deseado, integrando la reflexión estratégica y la planificación a largo plazo, destacando la importancia de la prospectiva estratégica en el contexto actual, caracterizado por una creciente incertidumbre y rápida transformación en los ámbitos económico, social y fundamentalmente tecnológico. Adicionalmente, se señala la importancia de planificar para el desarrollo sostenible y una buena gobernanza, proporcionando ejemplos concretos de su uso en diversos sectores y territorios, haciendo especial énfasis en la necesidad de un participativo y multidisciplinar equipo, que involucre a diversos actores sociales y económicos, para construir visiones compartidas

del futuro y desarrollar estrategias efectivas. Además, se mencionan los retos futuros de la prospectiva, enfatizando la necesidad de innovación continua y adaptación a los cambios emergentes para mantener su relevancia y efectividad.

Céspedes (2018) estudio la relación entre los indicadores de gestión y la prospectiva estratégica en la filial de Scotiabank en Huánuco (Perú) durante el año 2016. Su investigación llevo a cabo un análisis descriptivo y correlacional que buscó entender cómo los indicadores de rentabilidad, adaptabilidad y productividad influyen en la visión estratégica del banco, en su posicionamiento dentro del mercado de servicios financieros y en su desempeño financiero a largo plazo. Para ello, se aplicaron encuestas a 64 clientes con experiencia en el sector, lo que permitió recolectar información valiosa sobre el impacto de estos indicadores en la planificación y en los resultados de la organización. El mismo estudio enfatiza que la integración de indicadores cualitativos y cuantitativos es clave para evitar la obsolescencia en los sistemas de gestión, indicando que los indicadores de rentabilidad, adaptabilidad y productividad no solo afectan la eficiencia interna, sino que también impactan en la percepción externa de los clientes sobre la confiabilidad y solidez del banco. Los resultados muestran que mantener un enfoque equilibrado en la medición de la satisfacción del cliente, la flexibilidad y la productividad es crítico para mantener la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. Este estudio demuestra la importancia de una visión estratégica integrada que permita a las empresas adaptarse y prosperar en un entorno financiero dinámico y competitivo.

En el campo de la logística, Mejía Argueta et al., (2016), presentan una metodología aplicada de planeación de escenarios en una firma dedicada a la consultoría logística. Los autores subrayan la importancia de anticiparse a las tendencias del mercado y a los cambios del entorno empresarial para evitar imprevistos y diseñar planes de acción más efectivos. El estudio muestra que, mediante este proceso de planeación de escenarios, la

empresa pudo identificar desafíos, oportunidades y tendencias clave que contribuyeron a fortalecer su estrategia de desarrollo. La metodología empleada se basó en una versión abreviada del modelo de Peter Schwartz, que incluyó etapas como la definición del problema central, la identificación de factores clave y fuerzas impulsoras, y la construcción de escenarios futuros junto con sus posibles implicaciones y acciones estratégicas. El artículo subraya que la planeación de escenarios es especialmente útil para enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones mejor fundamentadas en entornos cambiantes. Como resultado, la empresa mejoró su capacidad de respuesta ante distintos contextos, optimizó el uso de sus recursos y reforzó su competitividad. En definitiva, el caso de estudio presentado por Mejía Argueta y sus coautores ejemplifica cómo la planeación de escenarios puede implementarse efectivamente en empresas de consultoría, en este caso particular en asesoramiento profesional en logística, ofreciendo herramientas valiosas para la gestión estratégica y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

En su estudio sobre incertidumbre, Baena (2015) se enfoca en el concepto de planeación prospectiva como una herramienta esencial que permita enfrentar la volatilidad y la complejidad de los tiempos actuales. Entendiendo este enfoque, no solo desde la necesidad de reducir el impacto de la incertidumbre, basada en la aleatoriedad, sino también en aumentar la anticipación mediante la elaboración de escenarios futuros posibles, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en más información. La planeación prospectiva implica, no sólo tener una mirada en la anticipación de posibles cambios o eventos, invita a reflexionar profundamente sobre los posibles cambios estructurales, los cuales deben estar basados en el análisis de tendencias ocultas que se podrían revelar en circunstancias favorables, en la medida que, la organización se proponga tener una posición con miras hacia el futuro. Adoptando esta

metodología fomenta una actitud proactiva frente a los desafíos, integrando tanto la planificación estratégica como la anticipación, con el objetivo de construir un futuro deseado de manera deliberada y sistemática. En su obra, la autora enfatiza la necesidad de adaptar la planeación a las particularidades de América Latina, una región caracterizada por su diversidad cultural y sus múltiples desafíos socioeconómicos, entendiendo, que la planeación, junto con la prospectiva estratégica debe entenderse como un proceso dinámico y continuo, que no solo abarca la anticipación de contingencias, sino también la programación flexible de acciones. Al enfatizar la necesidad de una visión de largo plazo, señala que la planeación prospectiva estratégica no solo mejora la capacidad de respuesta frente a eventos inesperados, sino que también promueve el desarrollo sostenible y la inclusión social.

En relación al *forecasting*, Mojica (2006), en su artículo "*Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica*" expone cómo la prospectiva estratégica se aparta de la predicción de un solo futuro, explorando en cambio múltiples futuros posibles o "futuribles". Para Mojica, el objetivo de la prospectiva estratégica es construir futuros deseados, identificando escenarios alternativos y la planificación de estrategias que permitan a las organizaciones influir en estos futuros. Esta visión brinda a las empresas la oportunidad no solo adaptarse a los cambios, sino también moldear activamente su entorno para alcanzar sus objetivos a largo plazo. La prospectiva estratégica, según Mojica, combina métodos tanto cualitativos como cuantitativos para analizar las tendencias, incertidumbres y actores clave, fomentando una visión participativa del futuro. El autor subrayó la importancia de comprender la complejidad y la incertidumbre en el análisis prospectivo, pues una gestión efectiva de la incertidumbre es fundamental para la planificación estratégica. Mojica explica que la prospectiva estratégica no se limita a prever lo que probablemente ocurrirá, sino que también contempla lo que podría

sucedier y lo que se desea que ocurra, permitiendo a las organizaciones crear estrategias robustas y flexibles, listas para adaptarse a diferentes escenarios y aprovechar oportunidades emergentes. Así, la prospectiva estratégica se presenta como una herramienta para la toma de decisiones en entornos dinámicos y complejos, ayudando a las organizaciones a navegar hacia futuros deseables y sostenibles.

En su artículo sobre la importancia de las prospectivas estratégicas, Carlos Mediomundo (Mediomundo, 2022), subrayó que estas herramientas son necesarias para la gestión efectiva en las organizaciones modernas. La prospectiva estratégica permite a las organizaciones anticiparse a futuros inciertos, ofreciendo un marco que facilita la planificación y ejecución de estrategias de manera coherente y eficaz. Este enfoque no solo ayuda a identificar posibles escenarios futuros, sino que también prepara a las organizaciones para responder de forma adecuada ante los cambios y desafíos que puedan surgir. Mediomundo enfatiza que la integración de la prospectiva estratégica en la gestión organizacional es esencial para mantener la competitividad y alcanzar un desarrollo sostenible en un entorno de volatilidad e incertidumbre y que la metodología prospectiva se distingue por su capacidad de proporcionar una visión amplia y detallada del futuro, basada en la anticipación de tendencias y la evaluación de opciones estratégicas. Según Mediomundo, esta herramienta se fundamenta en un enfoque hermenéutico-interpretativo y en la investigación documental, respaldada por las teorías de destacados pensadores como Berger, Godet y Jouvenel. La prospectiva estratégica no solo permite a los líderes gerenciales planear de manera efectiva, sino que también fomenta una cultura organizacional orientada hacia la innovación y la proactividad. De esta manera, las organizaciones pueden no solo logran sobrevivir, sino que prosperan en un mundo cada vez más complejo y dinámico.

En la compilación "*Prospectiva en América Latina: Aprendizajes a partir de la práctica*" –editada para las Terceras Jornadas de Planificación para el Desarrollo–, el investigador Morales (2018) aborda la incorporación de la prospectiva como herramienta para el diseño de políticas públicas y estrategias de desarrollo en la región. A lo largo del documento, se pone en relieve cómo diferentes instituciones en América Latina han implementado la prospectiva para anticipar escenarios futuros y formular planes estratégicos que se alineen con los objetivos de desarrollo sostenible. A través de estudios de casos específicos, como los realizados en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT) de Argentina y la Empresa Pública de Administración de Infraestructura Eléctrica (Adinelsa) en Perú, se demuestra la efectividad de la prospectiva en la planificación tecnológica y energética, impulsando así la innovación y el desarrollo sustentable. La recopilación también explora la aplicación de la prospectiva en contextos urbanos y locales, poniendo como ejemplos el municipio de Santa Anita en Argentina y la ciudad de Barrancabermeja en Colombia, donde se emplearon métodos prospectivos para involucrar a la comunidad en la planificación de su futuro. Por otra parte, la prospectiva territorial es analizada a través de estudios de descentralización en Perú y la construcción social de futuros sostenibles en Mendoza, Argentina, lo que resalta la importancia de la participación ciudadana y la colaboración entre diversos actores sociales y económicos en la creación de visiones compartidas del futuro y desarrollar estrategias efectivas. Esta colección de trabajos destaca la relevancia de la prospectiva en América Latina, promoviendo una cultura de anticipación y adaptación en la gestión pública y el desarrollo regional.

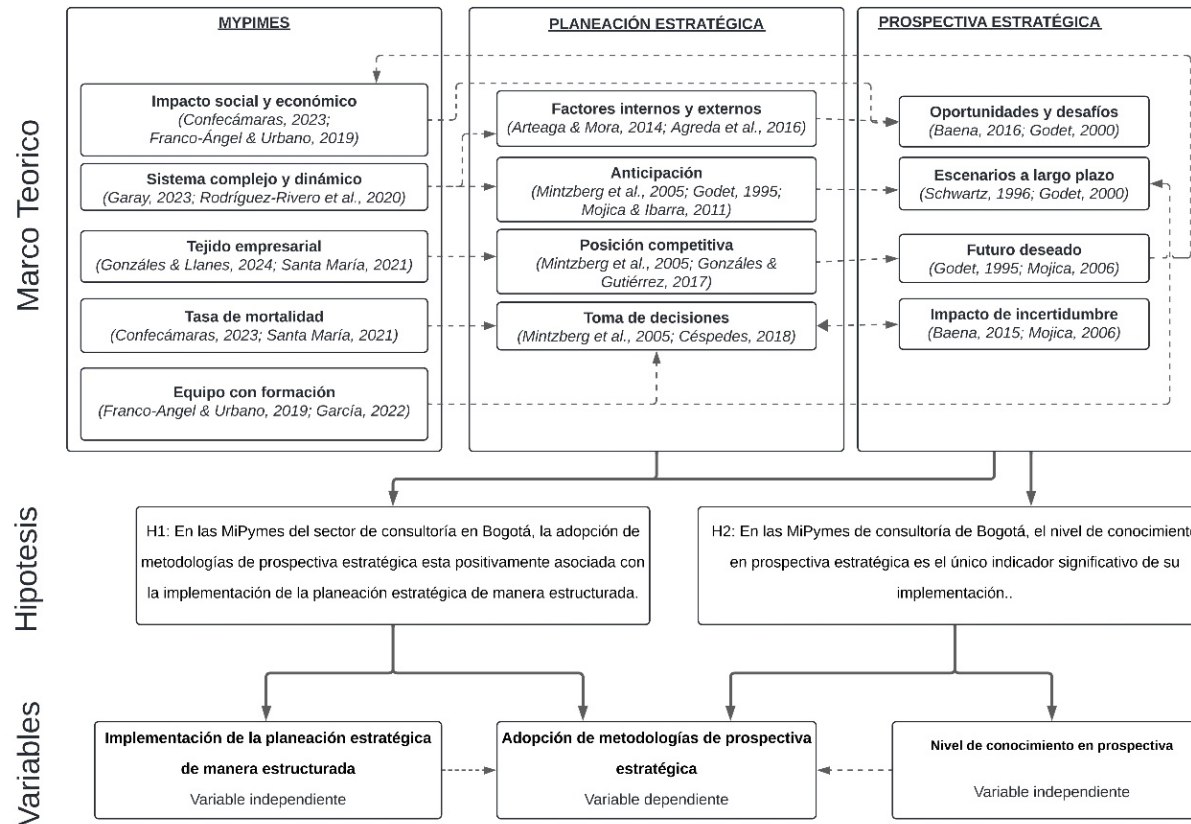
En el contexto ambiental, Gándara (2015) presentó una metodología de prospectiva estratégica para la exploración de futuros sostenibles, resaltando su aplicación en la conservación de la biodiversidad y el tratamiento del agua. La metodología propuesta se

divide en cuatro etapas: comprensión del contexto, visualización estratégica, diseño de escenarios alternativos y definición de futuros deseados, y planificación de su construcción. A través de métodos cualitativos y la participación de expertos y partes interesadas, la prospectiva estratégica permite diseñar una variedad de escenarios futuros y planificar la transición una situación actual hacia un futuro deseado. Esta metodología se ha demostrado ser efectiva en la formulación de estrategias y políticas para la gestión de bienes ambientales, como los servicios ambientales y la reutilización del agua, con una visión a largo plazo basada en un futuro colectivo deseado. Este enfoque se ilustra con dos estudios de caso: la conservación de una colonia de murciélagos en la Gruta de la Boca y la reutilización de agua tratada en Monterrey, México. En el primer caso, se identifica la falta de educación ambiental y el escaso interés público como principales amenazas para la población de murciélagos, proponiendo escenarios futuros para su preservación. En el segundo caso, se examinan los retos de la escasez de agua en una región semidesértica, proponiendo escenarios para aumentar la reutilización del agua tratada y reducir la presión sobre los recursos hídricos. Ambos estudios resaltan la importancia de involucrar a todos los actores relevantes y adoptar una mentalidad proactiva para construir un futuro sostenible, enfatizando la necesidad de acciones concretas y estrategias efectivas que permitan la transición del presente hacia un futuro deseado.

**Esquema conceptual que articula los constructos teóricos, las hipótesis y las variables del estudio**

**Figura 2**

*Mapa mental investigativo del concepto de prospectiva empresarial*



*Nota. La figura integra los constructos sobre MiPymes, planeación y prospectiva con las hipótesis (H1-H2) y variables operativas, mostrando sus vínculos conceptuales y su conexión teórico-metodológica. Elaboración propia en Lucidchart.com.*

La Figura 2 integra en un solo diagrama los fundamentos teóricos, las hipótesis de trabajo y la definición operativa de las variables empeladas en esta investigación. En el eje superior se agrupan los principales constructos asociados a las MiPymes, a la planeación estratégica y a la prospectiva estratégica. Cada bloque resume las aportaciones de autores clave, destacando la convergencia entre la literatura sobre gestión organizacional y enfoques de anticipación en contextos de alta incertidumbre.

Las líneas punteadas ilustran cómo se relacionan entre sí los distintos constructos dentro del marco teórico, mientras que las líneas continuas representan la conexión jerárquica que enlaza los fundamentos conceptuales con las hipótesis de trabajo y la posterior definición operativa de las variables. De este modo, el esquema ofrece una visión holística y jerárquica del modelo analítico, facilitando la comprensión de cómo los referentes conceptuales sustentan las preguntas de investigación y orientan el diseño metodológico del estudio,

### **Hipótesis<sup>1</sup>**

Para aclarar la pregunta de investigación y establecer una relación entre las variables de estudio, se plantean las siguientes hipótesis a partir del análisis teórico-práctico realizado en el marco de esta investigación.

#### **Hipótesis 1:**

En las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá, la adopción de metodologías de prospectiva estratégica está positivamente asociada con la implementación de la planeación estratégica de manera estructurada.

#### **Hipótesis 2:**

En las MiPymes de consultoría de Bogotá, el nivel de conocimiento en prospectiva estratégica es el único indicador significativo de su implementación.

---

<sup>1</sup> **Nota metodológica:** Es importante señalar que, aunque las hipótesis formuladas podrían interpretarse con implicaciones causales, el presente estudio tiene un enfoque no experimental y correlacional. Por tanto, no es posible establecer relaciones causales directas entre las variables. Las asociaciones observadas deben entenderse en el marco de una correlación estadística, sin inferencias de causalidad concluyente.

### **Variables**

La definición precisa de las variables nos permite identificar y determinar las variables específicas que esta investigación evaluará. Esto no solo mejora la precisión del análisis empírico, sino que también facilita la interpretación de los resultados obtenidos. Las variables propuestas provienen directamente de las hipótesis formuladas y se describen tanto conceptual como operacional. Dado el enfoque correlacional del estudio, se reconoce cierta interdependencia entre las variables, sin embargo, con fines analíticos, se diferencian en variables dependientes e independientes según su rol en cada hipótesis propuesta.

En relación con la primera hipótesis: *“En las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá, la adopción de metodologías de prospectiva estratégica está positivamente asociada con la implementación de la planeación estratégica de manera estructurada”*, se definen dos variables principales.

La primera variable corresponde a la implementación de la planeación estratégica de manera estructurada, considerada como variable independiente. Conceptualmente, esta variable se refiere al grado en que las organizaciones del sector poseen procesos formalizados de planeación estratégica, caracterizados por una definición clara de objetivos, análisis constante del entorno interno y externo, documentación formalizada y participación de los diferentes niveles organizacionales en el diseño estratégico. Su medición se realizó mediante las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado, específicamente a través de las preguntas relacionadas con el conocimiento sobre planeación estratégica, la implementación efectiva de procesos formales de planeación estratégica en la empresa, la descripción detallada sobre cómo se aborda dicha

planeación, la participación de distintos actores organizacionales en la definición de estrategias y el conocimiento de herramientas específicas tales como DOFA o PESTEL.

La segunda variable asociada a esta primera hipótesis, considerada como variable dependiente, corresponde a la adopción de metodologías de prospectiva estratégica. Desde una perspectiva conceptual, esta variable se define como la capacidad de las MiPymes para adoptar y utilizar sistemáticamente herramientas de prospectiva estratégica como la construcción de escenarios, el análisis de tendencias emergentes y la aplicación métodos estructurados de prospectiva estratégica. Esta variable fue medida a través del cuestionario electrónico mediante preguntas específicas relacionadas con la familiaridad previa con el concepto de prospectiva estratégica, su aplicación práctica en la empresa, descripción detallada sobre las herramientas prospectivas utilizadas, percepción sobre el valor de la construcción de escenarios en el crecimiento organizacional, y la importancia asignada a la identificación de tendencias globales para la planeación estratégica.

Para la segunda Hipótesis: *“En las MiPymes de consultoría de Bogotá, el nivel de conocimiento en prospectiva estratégica es el único indicador significativo de su implementación”*, la variable dependiente se mantiene igual a la descrita en la primera hipótesis, como la adopción de metodologías de prospectiva estratégica. Mientras que la variable independiente principal es el nivel de conocimiento en prospectiva, que se entiende como la capacidad que tienen los miembros de la organización para entender profundamente las herramientas, métodos y objetivos esenciales de esta disciplina.

La medición de esta variable independiente se realizó mediante preguntas concretas en el cuestionario electrónico, especialmente aquellas que indagan de forma directa sobre si el respondiente había escuchado previamente sobre prospectiva estratégica, su capacidad para dar una descripción detallada desde su entendimiento sobre este

concepto, y la identificación específica de herramientas empleadas en el campo de la prospectiva estratégica como construcción de escenarios, análisis de tendencias y el método Delphi.

Adicional a las variables directas e indirectas mencionadas anteriormente, se incorporaron variables complementarias relacionadas con los principales desafíos percibidos por los respondientes de cada organización en cuanto a la planificación a largo plazo, así como las oportunidades para mejorar su estrategia organizacional. Esto se hace para mejorar el análisis y proporcionar un contexto más amplio y profundo de los resultados. Además, se incluyeron aspectos clave que las organizaciones consideran esenciales para que la adopción e implementación de la prospectiva estrategia sea más práctica, tales como pasos detallados, ejemplos prácticos y estudios de caso.

Con base en lo anterior, se elaboró la tabla 2 de clasificación que sintetiza las variables de estudio, diferenciándolas por su función analítica: independientes, dependientes y complementarias. Las independientes abarcan el nivel de conocimiento y el grado de implementación de la planeación estratégica y de la prospectiva estratégica, concebida como el resultado observable de las capacidades desarrolladas por la organización en dicha materia. Finalmente, se incorporan variables complementarias que amplían el contexto analítico al recoger percepciones sobre oportunidades de mejora, adaptabilidad, eficacia de los procesos vigentes y disposición a adoptar guías prácticas, permitiendo así comprender los factores que facilitan o restringen la incorporación de la prospectiva en la práctica empresarial.

**Tabla 2**

*Matriz de variables: tipología, preguntas y escalas de medición*

Variable	Tipo	Pregunta	Escala de Medición	Rango esperado / Opción de respuesta
Conocimiento planeación estratégica	Independiente	¿Ha escuchado sobre planeación estratégica?	Nominal	Sí / No
Implementación planeación estratégica	Independiente	Describa cómo aborda su empresa la planeación estratégica	Ordinal	Básica Moderada Avanzada
Conocimiento en prospectiva estratégica	Independiente	Describa que entiende por 'Prospectiva estratégica'	Ordinal	Bajo Medio Alto
Adopción de metodologías de prospectiva estratégica	Dependiente	Describa cuáles herramientas o metodologías de prospectiva estratégica ha implementado	Ordinal	Emergente En desarrollo Competente
Métodos de planeación y prospectiva conocidos	Complementaria	¿Cuáles de los siguientes métodos o herramientas conoce?	Nominal	DOFA PESTEL Construcción de escenarios Análisis de tendencias Método Delphi Mejora la planificación
Oportunidades de mejora de la estrategia	Complementaria	¿Cuáles considera que son las principales oportunidades para mejorar la estrategia de su empresa a largo plazo?	Nominal	Mejora la planificación - Identificación de tendencias emergentes - evaluación de riesgos - Cambios PESTEL
Adaptación a la estrategia	Complementaria	¿Qué tan rápido se adapta su	Ordinal	Escala de 1 a 4

Variable	Tipo	Pregunta	Escala de Medición	Rango esperado / Opción de respuesta
Efectividad del proceso estratégico	Complementaria	empresa al cambio de estrategia con el tiempo? ¿qué tan efectivo considera que es su proceso estratégico actual?	Ordinal	Escala de 1 a 4
Necesidad construcción escenarios	Complementaria	¿Considera que la construcción de diferentes escenarios aportaría al crecimiento de su compañía?	Ordinal	Escala de 1 a 4
Necesidad tendencias globales	Complementaria	¿Qué tan importante considera la identificación de tendencias globales para la planificación estratégica de su empresa?	Ordinal	Escala de 1 a 4
Interés de implementación	Complementaria	¿Estaría dispuesto a implementar una guía práctica de prospectiva estratégica en su empresa?	Nominal	Sí / No

*Nota. La tabla sintetiza las variables centrales del estudio, indicando su rol analítico, la pregunta empleada en el cuestionario y la escala de medición con sus rangos u opciones, lo que facilita comprender cómo se operó cada constructo y se garantizó la coherencia entre teoría y recolección de datos*

## **Metodología**

### **Enfoque y alcance de la investigación**

Este estudio adoptó un enfoque mixto: por un lado, el componente cualitativo fue de carácter exploratorio y descriptivo, orientado a comprender las percepciones y barreras que enfrentan las MiPymes del sector. Por otro lado, el componente cuantitativo incluyó análisis correlacionales e inferenciales, con lo cual se aporta un alcance explicativo parcial, al identificar relaciones estadísticas significativas entre variables. La investigación es no experimental, ya que no se realizó la manipulación de variables y transversal, pues la recopilación de información se realizó en un solo momento temporal.

Se utilizó una técnica descriptiva para caracterizar el estado actual de los niveles de implementación de la prospectiva estratégica en las MiPymes del sector de consultoría e identificar los principales desafíos y oportunidades percibidas en materia de planificación estratégica. Desde una perspectiva exploratoria, se examinaron las necesidades específicas que facilitan la adopción de metodologías prospectivas en el sector, que contribuyen a su crecimiento y sostenibilidad.

Asimismo, se utilizó el enfoque cuantitativo para analizar la información relacionada con el nivel de conocimiento e implementación de la prospectiva estratégica. Se establecieron correlaciones y se evaluaron las oportunidades y limitaciones de su aplicación de manera cuantificable. El componente cualitativo, por su parte, examinó las percepciones, experiencias y particularidades del contexto actual de las MiPymes de consultoría. Esto permitió comprender los factores que influyen en la practicidad y relevancia de la metodología propuesta.

### **Población y muestra**

Se establecieron tres criterios de inclusión para la población de estudio debido a la gran cantidad de empresas de servicios en Bogotá. Estos criterios incluyen: 1. Que las empresas tengan estados financieros con corte al 31 de diciembre de 2023, lo que garantiza que son empresas activas; 2. Que las ventas anuales de las empresas no superen los \$22.733.995.210 millones de pesos en el año 2023, lo que limita la participación a MiPymes; y 3. Que las empresas seleccionadas tengan inscrito como actividad principal o secundaria el código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) 7020 - Consultoría de Gestión, asegurando de esta manera que solo participen empresas de consultoría.

Se utilizó la base de datos disponible en EMIS, debido a que su plataforma permite identificar y segmentar las empresas según los criterios previamente definidos. No obstante, presenta una limitación en el número de registros que se pueden descargar, por esta razón, se obtuvo una base de datos con 10.000 empresas, las cuales conformaran la población de estudio.

Una vez definida la población de estudio, se empleó la fórmula de muestreo aleatorio simple para estimar el tamaño de la muestra, puesto que este método permite que cada unidad de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionada, garantizando que la muestra sea representativa. Dado que la población de estudio está compuesta por 10.000 empresas, se determinó que el tamaño óptimo de la muestra utilizando la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2p(1-p)}{Z^2p(1-p) + (N-1)e^2}$$

Donde:

- $n$  es el tamaño de la muestra
- $N$  es el tamaño de la población (10.000 empresas)
- $Z$  es el valor de la distribución normal estándar para un nivel de confianza del 95% (1.96).
- $p$  es la proporción esperada de las características de interés (se asume 0,5 para maximizar la variabilidad)
- $e$  es el margen de error permitido (5%)

Una vez aplicada la fórmula, se obtuvo como resultado una muestra de 385 empresas, la cual asegura la validez estadística, incluso ante posibles variaciones en la tasa de respuesta y permita realizar inferencias representativas sobre las MiPymes del sector de consultoría.

### **Instrumentos**

De acuerdo con el enfoque de investigación, la información primaria se recolectó por medio de un cuestionario electrónico diseñado en la plataforma de LimeSurvey. Este cuestionario fue enviado a toda la base de datos disponible, compuesta por 10.000 empresas de consultoría, con la meta de alcanzar la participación de al menos 385 empresas, cifra establecida en la muestra.

Para el diseño del cuestionario electrónico, se consideraron preguntas cerradas y abiertas, que permitieran obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el nivel de conocimiento e implementación de la prospectiva estrategia dentro de las empresas de consultoría objeto de estudio. La estructura del cuestionario se dividió en las siguientes secciones:

- Sección A - Caracterización del respondiente: Recopila información sobre la persona que responde la encuesta, como su cargo, años de experiencia y nivel de participación en la toma de decisiones.
- Sección B - Caracterización de la empresa: Busca crear un perfil de la organización a partir de datos generales, como años de operación, tipo de servicios de consultoría que ofrecen y sector o área de especialización.
- Sección C - Estrategia y planificación: Esta sección indaga sobre los procesos internos de planeación y prospectiva estratégica, a través de la medición del nivel de conocimiento e implementación, y para identificar herramientas y metodologías utilizadas.
- Sección D - Guía sobre prospectiva estratégica: Busca identificar las expectativas del lector con respecto al contenido esperado, extensión de la guía, entre otras cosas.
- Sección E: Situación financiera de la empresa – Busca profundizar sobre el contexto financiero de la organización.

El cuestionario pasó por tres fases de validación, que incluyeron:

1. En la primera fase, se sometió el cuestionario a revisión por parte de docentes de la Universidad EAN, expertos en planeación estratégica y prospectiva, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y relevancia de cada ítem propuesto. Para reforzar el rigor metodológico de esta etapa, se aplicó el método de validación V de Aiken, elegido por su enfoque en la valoración experta de los ítems en función de su adecuación a los objetivos de investigación. Con base en los resultados de esta revisión, se realizaron ajustes de redacción, eliminación de ambigüedades y mejoras en la estructura del instrumento, asegurando su alineación con los constructos teóricos del estudio.
2. En la segunda fase, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo de personas con diferentes niveles de conocimiento en prospectiva, desde personas que no tenían experiencia previa en el tema hasta expertos. De esta manera, se verificó que el cuestionario fuera fácil de usar y que se redujeran los obstáculos terminológicos y las dificultades de interpretación.

3. En la fase final, se realizó un piloto con empresas de consultoría especializadas en áreas como la legal, contable y tributaria, y económica para evaluar su relevancia en situaciones reales. Las recomendaciones estuvieron orientadas a disminuir la extensión del cuestionario y profundizar en algunos temas relacionados con la operación.

El cuestionario final fue creado gracias a las correcciones y ajustes realizados durante cada una de las fases del proceso de validación, asegurándose de que su estructura, contenido y formulación de preguntas fueran adecuados para la recolección de información. Las correcciones y ajustes resultantes de cada una de las fases del proceso de validación contribuyeron a crear el cuestionario definitivo, asegurando que su estructura, contenido y formulación de preguntas fueran adecuados para la recolección de información relevante y confiable. Adicionalmente, la implementación del instrumento mediante LimeSurvey facilitó la automatización del envío, seguimiento y recepción de los cuestionarios, así como la supervisión en tiempo real de la tasa de respuesta y la calidad de la información recopilada.

Finalmente, con el cuestionario final se elaboró la Tabla 3, que resume su estructura, los formatos de respuesta programados en LimeSurvey y las reglas de control y salto implementadas para garantizar la coherencia y confiabilidad de los datos recolectados.

**Tabla 3**

*Matriz de validación lógica, reglas de captura y filtros condicionales del cuestionario*

<b>Código</b>	<b>Pregunta / Variable operacional</b>	<b>Tipo de dato (investigación)</b>	<b>Formato de respuesta en el formulario</b>	<b>Regla(s) de validación</b>	<b>Condición de activación / salto</b>
ID	Identificador del registro	Llave	Numérico autogenerado	Único, incremental, solo dígitos Mín 3 car.	Siempre visible
A1	Nombre del encuestado	Informativa	Texto abierto	Solo letras y espacios Mín 3 car.	
A2	Cargo	Informativa	Texto abierto	Mín 3 car.	
A3	Correo electrónico	Informativa	Texto abierto	Formato @ válido	
A4	Tipo de decisión que toma	Cuantitativa (selección única)	Lista: Estratégica Táctica Operativa Otro	Una opción	
A5	Años de experiencia	Cuantitativa (numérico)	Número entero positivo	Rango 0 – 99 · Sin decimales	
B6	Nombre de la empresa	Informativa	Texto abierto	Mín 3 car.	
B7	Servicios de consultoría que ofrece	Cualitativa	Texto abierto multilínea	Mín 10 car.	
B8	Nº de empleados	Cuantitativa	Número entero	≥ 1	
B9	Años de operación	Cuantitativa	Número entero	≥ 0	
B10	¿Opera fuera de Bogotá?	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio (Sí = 1 / No = 0)		
C11	¿Ha escuchado “prospectiva estratégica”?	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio		
C12	Definición de prospectiva (texto)	Cualitativa	Texto abierto multilínea	Obligatoria solo si C11 = 1	C11 = Sí
C13	¿La ha implementado en su empresa?	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio	Visible solo si C11 = 1	C11 = Sí

Código	Pregunta / Variable operacional	Tipo de dato (investigación)	Formato de respuesta en el formulario	Regla(s) de validación	Condición de activación / salto
C13.131	Barreras para implementarla	Cualitativa	Texto abierto	Obligatoria si C11 = No	C11 = No
C14	Herramientas de prospectiva empleadas	Cualitativa	Texto abierto	Visible si C13 = Sí y C11 = Sí	C11 = Sí $\wedge$ C13 = Sí
C15	¿Ha escuchado planeación estratégica?	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio		C11 = No
C16	¿La ha implementado?	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio	Visible si C15 = Sí	C15 = Sí
C17	Describa cómo la aborda	Cualitativa	Texto abierto	Obligatoria si C16 = Sí	C16 = Sí
C18 [SQ001-005]	Cuantitativa (selección múltiple)	Casillas (máx. 4)	Al menos 1 opción; "Ninguno" excluye resto	Visible si C13 = Sí v C16 = Sí	
C18 [other]	Cualitativa	Texto abierto	"Otro" marcada	Igual regla de exclusión	
C19 [SQ001-006]	Cuantitativa (multirrespuesta)	Casillas	"Ninguno"	Visible si	
C19 [other]	Cualitativa	Texto abierto	"Otro" marcada		
C20	KPI's utilizados	Cualitativa	Texto abierto multilínea	Visible si C13 = Sí v C16 = Sí	C13 = Sí v C16 = Sí
C21 [SQ001-005]	Cuantitativa (multirrespuesta)	Casillas	Exclusión "Ninguno"	Visible si C13 = Sí v C16 = Sí	
C21 [other]	Cualitativa	Texto abierto	"Otro" marcada		
C22	Velocidad de adaptación (1-4)	Cuantitativa (escala Likert)	Escala 1-4	Solo números 1-4	C13 = Sí v C16 = Sí
C23	Efectividad del proceso estratégico (1-4)	Cuantitativa (Likert)	Escala 1-4	Igual	C13 = Sí v C16 = Sí
D24	Escenarios ayudan al crecimiento	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio		

Código	Pregunta / Variable operacional	Tipo de dato (investigación)	Formato de respuesta en el formulario	Regla(s) de validación	Condición de activación / salto
D25	Importancia de tendencias (1-4)	Cuantitativa (Likert)	Escala 1–4		
D26	¿Implementaría una guía práctica?	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio		
D27	Nº páginas adecuadas para la guía	Cuantitativa (numérico)	Número entero	Rango 1–30 · Opcional salto de error	
D28 [SQ002–005]	Cuantitativa (multirrespuesta)	Casillas	Se permite selección múltiple		
D28 [other]	Cualitativa	Texto abierto	Visible si “Otro” marcada		
D29	¿Cómo ayudaría la prospectiva a su empresa?	Cualitativa	Texto abierto multilínea		
D30	Desafíos de planificación a largo plazo	Cualitativa	Texto abierto multilínea		
E31	¿Puede adjuntar EEFF? 2023?	Evidencia documental	Subida de archivo PDF/XLS	Tamaño ≤ 10 MB · 1 archivo	
E32	¿Tiene acceso a financiación externa?	Cuantitativa (sí/no)	Botón radio		

*Nota. La tabla sintetiza la correspondencia ítem-variable, el tipo de dato a nivel de investigación, el formato de respuesta programado en la plataforma electrónica y las reglas mínimas de validación. La última columna describe la lógica de activación que garantiza que cada pregunta solo sea visible cuando se cumplen los criterios establecidos preservando la integridad y consistencia de la base de datos*

### **Técnicas para el análisis de la información**

El análisis de los datos cualitativos provenientes de las preguntas abiertas del cuestionario electrónico se llevó a cabo mediante técnicas de análisis de contenido (Krippendorff, 2022) y análisis temático (Braun & Clarke, 2006). Primero se descargaron y procesaron los datos en Excel, lo que facilitó la organización de la información y permitió identificar patrones en las respuestas.

Posteriormente, se establecieron categorías de análisis enfocadas en la planeación y la prospectiva. Para la planeación se abarcaron dimensiones como “*Planeación basada en objetivos, análisis estratégico, ciclos de planeación*” entre otros, y para la prospectiva, las dimensiones empleadas se relacionaron con “*futuro y escenarios, oportunidades y riesgos, toma de decisiones*” entre otros factores clave. Esta categorización permitió la codificación, revelando temas esenciales y patrones recurrentes en las respuestas de los participantes.

Buscando la consistencia y confiabilidad de la categorización de la información, se definieron reglas claras de codificación para garantizar que a cada texto se le asignara de forma sistemática y replicable una categoría específica. En caso de existir una ambigüedad o discrepancia, se realizó una discusión entre los investigadores para lograr un consenso, perfeccionando las reglas de codificación.

Seguidamente, se le asignó un puntaje a cada tema de acuerdo con su relevancia, y se agruparon con base en la frecuencia e importancia, lo cual permitió sustentar científicamente la ponderación de los criterios y evitar subjetividades, se aplicaron elementos del método *Analytic Hierarchy Process (AHP)* (Saaty, 1987). Este enfoque permitió realizar una comparación par a par entre factores identificados (p. ej., la importancia de “organización y estrategia” frente a “productos y mercado”), generando un

vector de importancias relativas que facilitó la normalización y priorización de los criterios dentro del análisis.

El análisis cuantitativo se basó en la integración de los datos estructurados y su procesamiento mediante software especializado. Tras la recopilación de información a través del cuestionario electrónico, y luego de realizar el tratamiento cualitativo de las respuestas abiertas, toda la información fue unificada en una base de datos en Excel. Este procesamiento incluyó la verificación de coherencias y consistencia en los registros, así como la identificación y tratamiento de valores atípicos o datos incompletos, garantizando la calidad de la información a ser analizada.

Una vez depurada la base de datos, estos fueron transferidos a SPSS para realizar un análisis estadístico descriptivo que incluyó el cálculo de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión. Para profundizar en algunos aspectos relevantes, se aplicaron pruebas de análisis inferencial, tales como el coeficiente de correlación de Pearson y modelos de regresión, con el objetivo de explorar relaciones significativas entre variables y evaluar posibles factores predictivos en la implementación de la prospectiva estratégica en las MiPymes de consultoría en Bogotá.

Finalmente, se incluyeron técnicas estadísticas de análisis multivariado para mejorar la interpretación de los análisis, lo que mejoró los resultados cuantitativos obtenidos y los hizo más fáciles de entender con representaciones gráficas creadas en el software RStudio.

### **Trabajo de Campo**

Una parte importante de esta investigación es el trabajo de campo, ya que contrasta la teoría con la práctica del sector de consultoría en Bogotá. En primer lugar, se ofrece una breve descripción de la estimación del error, seguido de una descripción del perfil de los participantes.

Posteriormente, aborda el nivel de conocimiento e implementación de sobre planeación y prospectiva estratégica y la relación que existe entre el conocimiento e implementación. Al tener un enfoque mixto, se logró una comprensión profunda acerca de las dinámicas organizaciones y los factores que inciden en la adopción de herramientas prospectivas.

#### **Estimación del margen de error**

De acuerdo con la metodología definida anteriormente, el tamaño de la muestra era de 385 empresas, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, buscando asegurar una representatividad estadística adecuada en las inferencias derivadas del análisis de la información. No obstante, por razones logísticas, de tiempo y de interés de los potenciales participantes, solo fue posible recolectar información de 180 empresas. Esta disminución en el número de respuestas conllevó un ajuste en el margen de error, dado que este parámetro depende directamente del tamaño de muestra.

Es importante subrayar que el nivel de confianza (95% en el presente estudio) se mantiene invariable, ya que está determinado por propiedades teóricas de la distribución normal y se asocia al valor de Z, no al tamaño de la muestra. Sin embargo, al reducirse el número de observaciones, la precisión de las estimaciones disminuye, lo cual se traduce en un incremento del margen de error. En otras palabras, aunque se conserva el mismo

nivel de confianza, las inferencias realizadas a partir de un tamaño muestral reducido generan una mayor incertidumbre estadística.

Entre los factores que contribuyeron a la baja tasa de respuestas se destacan la desconfianza de los participantes al recibir enlaces desconocidos (por temor a posibles intentos de phishing), las políticas internas de las empresas que restringen la participación en estudios externos cuando se percibe como potencialmente sensibles, la falta de interés general, así como la obsolescencia de algunos datos de contacto y la coincidencia con periodos de vacaciones de los empleados. Todos estos elementos incidieron de manera directa en la cantidad final de datos recopilados y, por ende, en el ajuste del margen de error.

A continuación, se presenta el cálculo del margen de error (ME) ajustado, con base en el tamaño de la muestra finalmente obtenido (180 encuestas), empleando la siguiente ecuación:

$$ME_{ajustado} = Z * \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$$

donde  $n$  corresponde al tamaño de la muestra,  $\sigma$  es la desviación estándar de la población y  $Z$  es la puntuación asociada al nivel de confianza deseado. Para un nivel de confianza del 95% ( $Z = 1.96$ ) y una desviación estándar poblacional estimada del 0.5, la sustitución de valores en la fórmula produce:

$$ME_{ajustado} = 1.96 * \frac{0.5}{\sqrt{180}} = 0.073 (\equiv 7.3\%)$$

Si bien el tamaño de la muestra recolectado ( $n = 180$ ) es suficiente para mantener el nivel de confianza del 95% el incremento del margen de error al 7,3% reduce la precisión estadística de las estimaciones. Esto afecta principalmente la validez externa del estudio, es decir, la capacidad de generalizar los hallazgos a toda la población de MiPymes consultoras de Bogotá. No obstante, se presenta la validez interna, dado el diseño riguroso y las técnicas de análisis robustas empleadas. Aunque no se aplicaron estrategias de muestreo estratificado ni ponderaciones correctivas, se reconoce esta limitación y se recomienda que futuras investigaciones repliquen el estudio con una muestra mayor o utilicen muestreo estratificado por tamaño empresarial o subsectores de consultoría para mejorar la representatividad.

Para mayor claridad, la Tabla 4 compara el margen de error inicial estimado con 385 encuestas y el resultante tras recolectar 180 respuestas. Aunque el nuevo margen no invalida los hallazgos, reduce la precisión de las inferencias y limita parcialmente la validez externa, restricción que se declara de manera explícita.

**Tabla 4**

*Comparación de parámetros muestrales: estimación inicial vs muestra efectiva*

<b>Parámetro</b>	<b>Estimación original</b>	<b>Muestra efectiva (real)</b>
Tamaño de la población ( $N$ )	10.000 empresas	10.000 empresas
Nivel de confianza	95%	95%
Proporción esperada ( $p$ )	0.5	0.5
Tamaño de la muestra ( $n$ )	385	180
Margen de error ( $e$ )	5%	7.3%

*Nota. La reducción del tamaño muestra de 385 a 180 empresas mantuvo el nivel de confianza (95%) pero elevó el margen de error de 5% a 7,3%. Esto disminuye la precisión de las inferencias y limita parcialmente la validez externa de los resultados, aunque no compromete su validez interna.*

En términos metodológicos, ello implica que las estimaciones derivadas de la encuesta presentan una precisión reducida, por lo que los resultados deben interpretarse con mayor precaución. Aun así, constituyen un aporte valioso para comprender las tendencias y relaciones investigadas, siempre y cuando la claridad acerca de las limitaciones inherentes al tamaño muestral disponible.

### **Caracterización de los encuestados**

El conjunto de 180 participantes que contestó el formulario electrónico refleja un panorama enfocado en la alta dirección y especializado dentro del sector de consultoría en Bogotá. Alrededor del 70% de los encuestados ostenta cargos directivos (p. ej., gerente, gerente general, CEO/Director Ejecutivo, Socio/Propietario o Director), mientras que aproximadamente un 20% desempeña funciones de coordinación, administración o consultoría externa, y el resto corresponde a categorías diversas (clasificadas en la opción “Otros”). Este alto grado de responsabilidad organizacional se vincula con el tipo de decisiones que toman los participantes cerca del 75% reporta tener injerencia directa en decisiones estratégicas, alrededor del 15% se centra en decisiones operativas y un porcentaje mínimo se involucra en decisiones tácticas.

En cuanto a la experiencia en el sector, se observa que alrededor del 80% de los respondientes cuenta con más de 10 años de trayectoria profesional. Dicho grupo concentra la mayor proporción de tomadores de decisiones estratégicas, evidenciando una correlación entre años de experiencia y el nivel de influencia en la formulación de políticas y proyectos de largo alcance. El 20% restante se reparten en intervalos que van desde “entre 4 y 9 años” hasta “menos de 1 año” de experiencia, lo que, si bien

representa un segmento menor, confirma la presencia de profesionales en fase de consolidación o de reciente incursión en el mercado de la consultoría.

El tipo de servicios de consultoría está enfocado en múltiples áreas especializadas, entre las cuales destacan gestión Organizacional y Estratégica, Financiera y Contable, Sistemas de gestión y Calidad, Seguridad, Salud y Recursos Humanos, Transporte y Logística y Comunicación, Marketing y Gestión de Marca, junto con otros servicios más específicos (p. ej., Asesoría Legal y Regulación Sectorial, Manejo de Información y Datos, o Medio Ambiente y Sostenibilidad). Esta dispersión temática evidencia un sector altamente diversificado y orientado a cubrir diversas necesidades del mercado.

**Figura 3**

*Tipo de servicio de consultoría*



*Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la sección A de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio.*

En lo que respecta al tamaño de las empresas, se evidencia una marcada predominancia y microempresas con menos de 10 empleados (cerca de un 60% de los casos). Un 30% de las firmas reporta entre 10 y 50 colaboradores, mientras que el 10% restante se distribuyen en rangos superiores (más de 50 empleados, que incluye organizaciones de entre 51 y 200 empleados como aquellas que superan los 200 empleados). Esta alta proporción de estructuras reducidas coincide con la naturaleza del sector, donde el capital intelectual y la flexibilidad interna tienden a ser más determinantes que el tamaño de la planta de personal.

La cobertura geográfica, aproximadamente un 60% de las empresas encuestadas opera también fuera de Bogotá, lo que sugiere un modelo orientado a la expansión regional o nacional. El 40% restante se concentra exclusivamente en la capital, probablemente en respuesta a la robusta demanda local que ofrece el mercado bogotano.

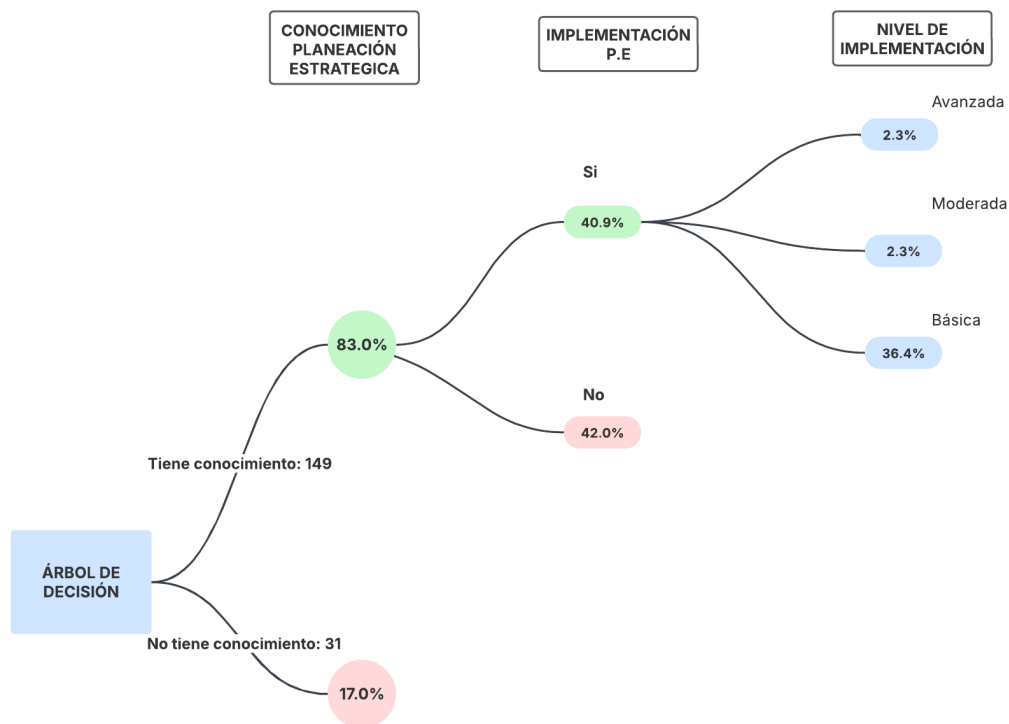
Al cruzar variables se desprenden algunos hallazgos relevantes. En primer lugar, las posiciones de alta dirección se correlacionan fuertemente con la toma de decisiones estratégicas, confirmando la importancia del liderazgo consolidado en la configuración de planes a largo plazo. Asimismo, los directivos con más de 10 años de experiencia en el sector son quienes exhiben la mayor propensión a la expansión geográfica, evidenciando su enfoque en la diversificación de mercado y en la búsqueda de oportunidades más allá de la ciudad.

### Nivel de conocimiento e implementación de Planeación Estratégica

La determinación de los niveles de implementación en planeación estratégica se fundamenta en el establecimiento de puntajes a cuatro elementos centrales: 1. La planeación basada en objetivos, 2. El análisis estratégico, 3. Los ciclos de planeación y 4. Las proyecciones con evaluación cuantitativa. Cada uno de estos componentes posee un valor específico, de modo que, al sumarse, se define el grado de madurez de la organización en términos de sus procesos de planeación.

**Figura 4**

*Árbol de decisión, planeación estratégica*



*Nota. En la figura se observa la distribución de los participantes iniciando por su conocimiento en planeación estratégica hasta el nivel de implementación de esta, evidenciando la relación entre estos factores. Elaboración propia con base en los resultados de la sección C de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio.*

En primer lugar, es indispensable mencionar cuáles fueron los factores de planeación identificados en la investigación y las ponderaciones asignadas, para poder hacer la clasificación entre niveles de implementación bajos, medio y altos. Las MiPymes de Bogotá, señalaron las siguientes características con relación a la implementación de planeación estratégica en sus organizaciones:

La planeación basada en objetivos (2 pts.) aborda las metas de la empresa, aunque no siempre profundiza en el análisis de entorno ni integra evaluaciones de largo plazo. Por otra parte, el análisis estratégico (3 pts.) implica la aplicación de métodos como DOFA o PESTEL útiles para detectar oportunidades y riesgos con anticipación. Además, los ciclos de planeación (2 pts.) se entienden como procesos de revisión o actualización constante pero que no necesariamente contempla todos los aspectos de una planeación a largo plazo. Por último, las proyecciones y las evaluaciones cuantitativas (3 pts.) relacionan la planeación con datos medibles, potenciando la capacidad obtener resultado a partir de decisiones más racionales e informadas.

A partir de la suma de estos valores, se establecieron los tres grupos de acuerdo con el nivel del conocimiento, los cuales permiten clasificar la madurez de la planeación estratégica:

- Básica (0 a 3 pts.): se caracteriza por un enfoque limitado en el establecimiento de objetivos, sin llegar a integrar metodologías avanzadas ni evaluaciones cuantitativas sólidas.
- Moderada (4 a 6 pts.): se presenta cuando la organización adopta al menos una de las herramientas o métodos intermedios o avanzados (p. ej., análisis estratégico, proyecciones, ciclos de revisión), configurando un proceso más estructurado que el meramente básico.
- Avanzada (7 pts. o más): se logra al combinar varios de los elementos clave, como la planificación con proyecciones, el análisis del entorno y la revisión periódica de estrategias, evidenciando un alto grado de madurez y orientación a resultados en el largo plazo.

Una vez definidos estos niveles, el árbol de decisión elaborado permite observar el panorama sobre el conocimiento, la implementación y el grado de madurez de la planeación en empresas del sector de consultoría en Bogotá. El análisis de los datos refleja tres comportamientos empresariales interrelacionados, que apuntan a la forma en que estas organizaciones adoptan y aplican conceptos estratégicos.

Inicialmente, la mayoría de las empresas (83%) reportan tener conocimiento sobre la planeación estratégica, lo cual indica una alta penetración de términos, herramientas y metodologías asociadas a esta disciplina. Sin embargo, este conocimiento no necesariamente se traduce en una implementación en las empresas. De aquellas que poseen el conocimiento, únicamente el (40,9%) lo llevan a la práctica de manera activa. Esto sugiere que, aunque las empresas están familiarizadas con conceptos estratégicos, existen barreras, posiblemente de recursos o capacidad organizacional, que limitan la implementación de estos procesos estratégicos.

Las empresas que manifestaron no implementar planeación estratégica (42% de las que tienen conocimiento) podrían estar enfocándose en decisiones más operativas o carecer de los incentivos para desarrollar estrategias a largo plazo.

Con respecto a los niveles de implementación, se evidencia que el moderado y avanzado de implementación representan una participación significativamente baja, con respecto al básico (2,3% cada uno). Este resultado indica que sólo unas pocas empresas han logrado desarrollar capacidades para una planeación estratégica más robusta, incorporando herramientas como el análisis PESTEL, DOFA, proyecciones financieras o evaluaciones periódicas de resultados. Estas empresas evidencian tener una estructura organizacional más madura, con ciclos de revisión estratégica más rigurosos.

El bajo porcentaje de implementación avanzada en planeación estratégica evidencia la necesidad de acompañamiento, materia de formación a los emprendedores y, asimismo, brindando herramientas prácticas que actúe como puente, entre lo aprendido e implementado en sus organizaciones. Para poder alinear la guía en los dos frentes (conocimiento e implementación) se propone una adopción gradual de herramientas desde las más básicas a las que tengan un nivel de sofisticación superior.

El árbol de decisión evidencia de manera categórica, un comportamiento empresarial donde el conocimiento sobre planeación estratégica está ampliamente difundido, pero existen brechas significativas en su implementación y nivel de madurez. Para poder cerrar estas diferencias, se debe facilitar a las empresas una transición hacia procesos de planeación más integrados, con herramientas que promuevan tanto la adaptación a entornos cambiantes.

### **Relación entre el conocimiento e implementación de la planeación estratégica**

Se buscó identificar si existe una relación significativa entre el conocimiento de los distintos métodos de planeación estratégica y la implementación efectiva de dicha planeación en las organizaciones, por medio de pruebas de inferencia estadística y análisis de correlación al conjunto de datos obtenidos.

Se determinó la relación que existe entre el conocimiento y la implementación de los métodos de planeación estratégica "*Análisis de tendencias*", "*DOFA*", "*Escenarios*" y "*PESTEL*". Utilizando una prueba de Chi-cuadrado ( $X^2$ ), que permite identificar si las diferencias observadas entre dos variables categóricas, conocimiento e implementación, son atribuibles al azar o si presentan un vínculo entre ellas. Adicionalmente, se calculó el coeficiente de correlación entre la variable "*Implementación de Planeación Estratégica*" y la presencia de conocimiento sobre cada método, permitiendo cuantificar la dirección y

magnitud de la relación entre estas dos variables, donde valores cercanos a 1 o -1 indican una relación fuerte.

**Tabla 5**

*Pruebas de inferencia para los métodos de planeación estratégica*

Método	X <sup>2</sup>	p	r
Análisis de Tendencias	0,16	0,69	-0,05
DOFA	1,15	0,28	-0,11
Método de Escenarios	2,27	0,13	0,15
PESTEL	0,15	0,70	0,06

*Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la sección C de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio.*

Los resultados presentados en la Tabla 5, derivados de la prueba de Chi-cuadrado, mostraron que para las empresas analizadas no existe una asociación estadísticamente significativa entre conocer los métodos de planeación y su implementación dentro de la organización. En todos los casos, el valor p fue superior a 0.05, por lo que no se pudo rechazar la hipótesis nula, lo que sugiere que las diferencias observadas pueden ser atribuidas al azar.

Asimismo, los coeficientes de correlación obtenidos mostraron relaciones muy débiles entre el conocimiento de los métodos de planeación estratégica y su implementación. Ninguno de los valores registrados indica una asociación lo suficientemente robusta como para considerar un vínculo significativo entre las variables analizadas.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que el mero conocimiento sobre los métodos de planeación estratégica no es necesariamente la clave para su implementación exitosa en MiPymes de consultoría en Bogotá. La falta de una correlación estadísticamente significativa, evidenciada tanto en las pruebas Chi-cuadrado

como en los coeficientes de correlación, evidencia que hay otros factores que podrían tener un impacto más relevante en la adopción práctica de estos métodos en el entorno empresarial. En este sentido, los hallazgos destacan la importancia de utilizar un enfoque integral que tenga en cuenta múltiples aspectos para garantizar una planificación estratégica efectiva en las empresas.

### **Nivel de conocimiento e implementación de Prospectiva Estratégica**

En la evaluación del nivel de conocimiento en prospectiva estratégica, se clasificaron según los conceptos que los respondientes afirmaban conocer o manejar. Se establecieron seis dimensiones clave con un rango total de 0 a 12 puntos. La categoría “*Futuro y Escenarios*” obtuvo el mayor peso (3 pts.), dado que la construcción de escenarios es el núcleo de la disciplina (Godet et al., 2000; Schwartz, 1996). “*Planeación y Estrategia*” también se ponderó con 3 puntos debido a su relación directa con la formulación estratégica a largo plazo. Por otro lado, “*Toma de decisiones*” fue ponderada con 1 punto, debido a que, si bien es relevante en la gestión empresarial, se considera un componente transversal y no exclusivamente prospectivo. “*Oportunidades y Riesgos*” recibió 2 puntos, ya que es un factor clave en la anticipación, permitiendo la identificación temprana de retos y oportunidades en el entorno.

Asimismo, “*Innovación y Cambio*” fue valorada con 2 puntos, pues hace referencia a la dinámica de transformación organización que fomenta la prospectiva estratégica, justificando su nivel intermedio de puntuación. Finalmente, la dimensión “*Contexto externo*” obtuvo 1 punto, dado que, aunque es un elemento importante en la planeación estratégica, no es exclusivo de la prospectiva, sino que forma parte de diversos enfoques de análisis del entorno.

Con base en estas ponderaciones, se establecieron tres niveles de conocimiento:

- Bajo conocimiento (0 a 4 pts.): corresponde a quienes mencionan únicamente uno o dos de los conceptos, en general de menor peso, o bien omiten los elementos centrales de la disciplina.
- Medio conocimiento (5 a 8 pts.): incluye a quienes reconocen al menos dos dimensiones de peso alto o varias categorías de peso intermedio.
- Alto conocimiento (9 a 12 pts.): implica que el participante señala de manera clara la mayoría de los conceptos y refleja una comprensión integral.

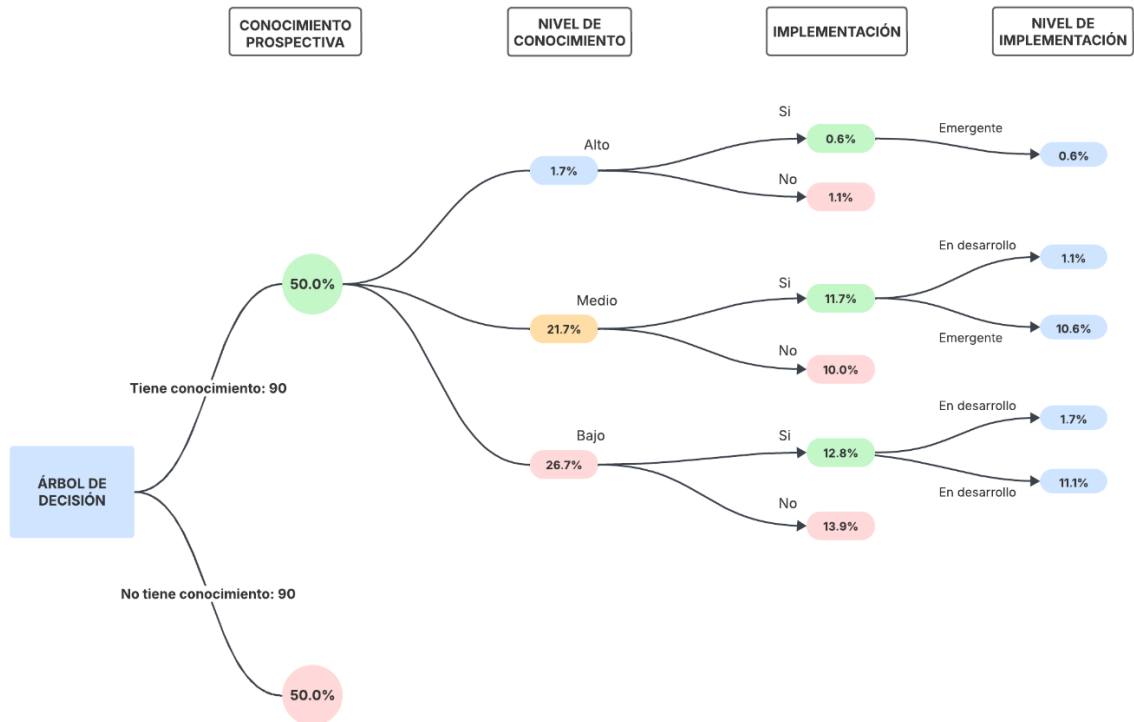
El grado de implementación se evaluó mediante una clasificación similar, asignando puntuaciones a distintas metodologías con un máximo de 14 puntos. Se otorgaron 3 puntos a los métodos más avanzados, como el análisis de escenarios y los modelos cuantitativos, por su capacidad de explorar futuros alternativos con rigor analítico. Métodos como el análisis DOFA (1 punto) o los mapas estratégicos (2 puntos) recibieron menor ponderación, ya que, aunque útiles, no están diseñados específicamente para la anticipación de tendencias a largo plazo. También se consideró el uso de herramientas especializadas, como software de simulación, las cuales reflejan un nivel de profesionalización en prospectiva.

A partir de estos criterios, la implementación de la prospectiva estratégica se categorizó en tres niveles:

- Emergente (0 a 4 pts.): representa un uso limitado de metodologías, con un enfoque básico y herramientas genéricas.
- En desarrollo (5 a 9 pts.): agrupa a aquellas organizaciones que utilizan al menos un método avanzado, como el análisis de escenarios, junto con técnicas de soporte.
- Competente (10 a 14 pts.): refleja un uso estructurado e integral de diversas metodologías prospectivas, incluyendo enfoques cuantitativos, cualitativos y el uso de tecnologías especializadas.

**Figura 5**

*Árbol de decisión, prospectiva estratégica*



*Nota. En la figura se observa la distribución de los participantes desde su conocimiento en planeación estratégica hasta el nivel de implementación de la prospectiva estratégica, evidenciando la relación entre estos factores. Elaboración propia con base en los resultados de la sección C de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio.*

El análisis de los resultados organizados en el árbol de decisión (Figura 5) permitió visualizar la relación entre el conocimiento de la prospectiva estratégica y su implementación en las empresas en las MiPymes. En primer lugar, los datos reflejan que el 50% de las organizaciones no posee conocimiento alguno sobre esta metodología, lo que inicialmente se evidencia como una barrera importante para su adopción. Entre el 50% restante, solo el 1,7% alcanza un nivel alto de conocimiento, mientras que el 21,7% se ubica en un nivel medio y el 26,7% en un nivel bajo. Esta distribución indica de plano que la mitad de las empresas podría beneficiarse de estrategias formativas que refuercen

la comprensión de la prospectiva, especialmente en dimensiones clave como “*Futuro y Escenarios*” y “*Planeación y Estrategia*”.

En cuanto a la implementación, se observa una brecha significativa entre el conocimiento y la aplicación. La reducida participación de MiPymes que poseen un alto conocimiento (1,7%) implementando alguna metodología prospectiva, y dentro de este grupo, se identificó que únicamente el 0,6% se encuentra en la categoría emergente. Esto indica que incluso aquellas organizaciones que cuentan con un buen nivel conceptual enfrentan barreras que dificultan la aplicación efectiva de la prospectiva.

Por otro lado, las MiPymes con bajo conocimiento (26,7%), el 12,8% afirma implementar alguna metodología prospectiva, mientras que el 13,9% no lo hace. Es relevante destacar que algunas empresas con escaso conocimiento intentan aplicar estas herramientas, lo que sugiere un interés en la anticipación de tendencias a pesar de la falta de formación específica. Sin embargo, la implementación en estos casos se concentra en técnicas básicas, como mapas estratégicos o análisis DOFA, que, si bien pueden aportar valor y pueden ser tomados como un ejercicio base, no cumplen con el rigor metodológico de la prospectiva estratégica.

Al analizar las puntuaciones finales de las empresas que declararon implementar prospectiva, se evidencia que la mayoría se encuentra en un nivel “*emergente*”, con un porcentaje menor, en nivel “*en desarrollo*”. No se registraron casos en el nivel “*competente*”, lo que indica que ninguna de las organizaciones evaluadas emplea prospectiva estratégica de manera estructurada e integrada. Este hallazgo revela que el uso de metodologías avanzadas, como los escenarios estratégicos y los modelos cuantitativos, sigue siendo limitado o inexistente en la muestra analizada.

El análisis de estos datos nos permite identificar varios hallazgos significativos. Primero, es importante destacar que la escasa formación en prospectiva estratégica

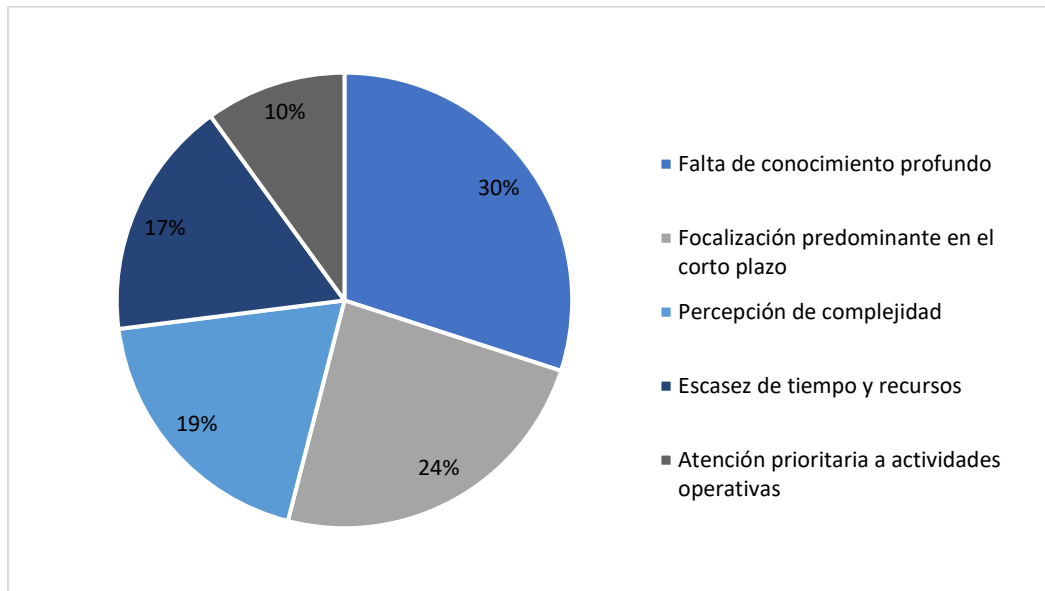
representa un obstáculo considerable: alrededor del 50% de las organizaciones no está familiarizada con la prospectiva estratégica. En segundo lugar, entre aquellas que sí tienen cierto conocimiento, la adopción de estas prácticas es apenas incipiente, con la mayoría operando en un nivel muy básico. Por último, esta discrepancia entre el conocimiento teórico y su implementación efectiva pone de manifiesto la urgencia de adoptar un enfoque progresivo. Este enfoque debería facilitar la integración gradual de las metodologías prospectivas, comenzando con herramientas simples y avanzando hacia técnicas más sofisticadas.

### **Razones de no implementación de prospectiva estratégica**

Teniendo en cuenta que el 50% de los empresarios o gerentes reportan algún nivel de conocimiento en prospectiva, pero que la mitad de este grupo no la ha implementado en sus organizaciones, la investigación busca identificar las principales barreras que obstaculizan su adopción. A partir del análisis de la información recopilada, se han identificado diversas razones que explican por qué estas empresas deciden no incorporar la prospectiva estratégica en sus procesos de planificación.

**Figura 6**

*Razones de no implementación*



*Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la sección C de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio. El gráfico representa las principales barreras identificadas por las empresas que no implementan la prospectiva estratégica.*

De acuerdo con la (Figura 6), el 30% de las empresas atribuye su falta de adopción a la carencia de un conocimiento profundo sobre estas metodologías. Un 24% manifiesta un enfoque excesivo en el corto plazo, lo que limita su disposición para implementar herramientas de anticipación. El 19% considera que las metodologías prospectivas son demasiado complejas, lo que desincentiva su adopción. Por su parte, el 17% señala la escasez de tiempo y recursos como una limitante, mientras que un 10% prioriza actividades operativas sobre la planificación estratégica de largo plazo.

Los hallazgos obtenidos apuntan a que los desafíos en la implementación de la prospectiva estratégica no se limitan simplemente a la falta de conocimiento sobre este campo. En realidad, están profundamente entrelazados con factores culturales y organizacionales que influyen de manera significativa en la motivación y la capacidad de las empresas para adoptarla en sus procesos de gestión. Este fenómeno se vuelve especialmente crítico en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas de consultoría en Bogotá, donde la carencia de una visión a largo plazo puede poner en riesgo su adaptabilidad e innovación en un entorno tan dinámico.

### **Análisis inferencial entre el conocimiento e implementación de prospectiva estratégica en empresas de consultoría en Bogotá**

Para fundamentar de manera cuantitativa la propuesta de una guía práctica dedicada a la implementación de la prospectiva estratégica, se llevó a cabo un análisis estadístico minucioso. Este se basó en las respuestas recogidas a través de un cuestionario electrónico enviado a diversas empresas de consultoría en Bogotá. Este análisis se llevó a cabo mediante la aplicación de diversas técnicas estadísticas, con la intención de proporcionar una comprensión más profunda e integral del fenómeno estudiado. Entre estas técnicas se encuentran el análisis de correlación, análisis de componentes principales (ACP), regresión lineal múltiple y segmentación por clustering mediante el método K-Means.

**Tabla 6**

*Correlaciones bivariadas entre variables de planeación y prospectiva estratégica*

<b>Variable 1</b>	<b>Variable 2</b>	<b>Coefficiente de correlación (r)</b>	<b>Nivel de correlación</b>	<b>p-valor</b>
Conocimiento planeación	Implementación planeación	-0.018	Débil	0,863
Conocimiento planeación	Conocimiento prospectivo	0.172	Débil	0,105
Conocimiento planeación	Implementación prospectiva	0.07	Débil	0,510
Implementación planeación	Conocimiento prospectivo	0.575	Moderada	0,000
Implementación planeación	Implementación prospectiva	0.583	Moderada	0,000
Conocimiento prospectivo	Implementación prospectiva	0.419	Moderada	0,000

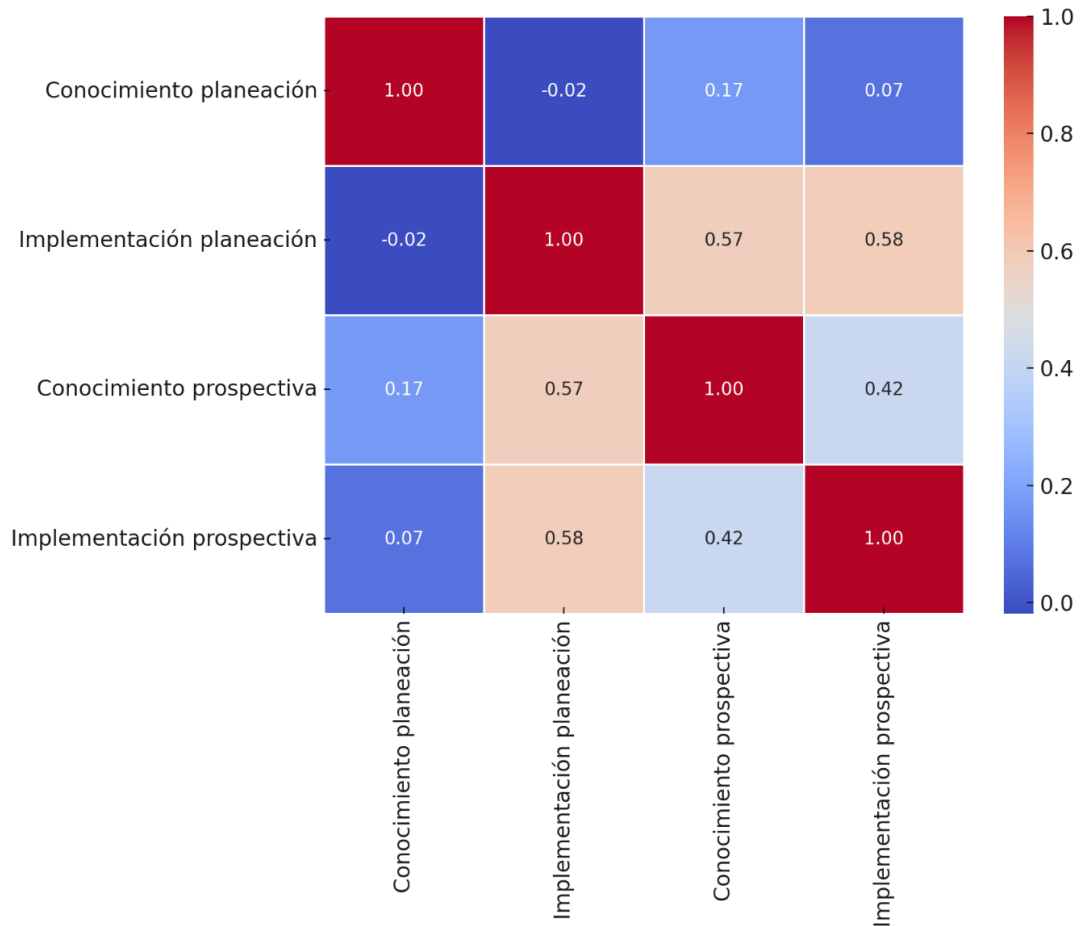
*Nota. Elaboración propia. La implementación de la planeación se asocia de forma moderada y significativa con el conocimiento y la implementación de prospectiva, y estas dos últimas también guardan una relación moderada. Las correlaciones que solo involucran el conocimiento de planeación son débiles y carecen de significancia estadística.*

En primer lugar, el análisis de correlaciones permitió examinar la relación directa entre variables clave relacionadas con el conocimiento y la implementación de prospectiva estratégica. Este análisis mostró una relación moderada y positiva ( $r=0,57$ ) entre el conocimiento en prospectiva y la implementación de la planeación estratégica. Este resultado sugiere que las empresas con mayor nivel de conocimiento en prospectiva estratégica tienen mayor inclinación a implementar eficazmente procesos estratégicos organizacionales. Además, se identificó una correlación similar ( $r=0,58$ ) entre la implementación de planeación estratégica y la implementación efectiva de la prospectiva estratégica. Esto implica que las MiPymes de consultoría en Bogotá, que tienen implementadas prácticas sistemáticas de planeación encuentran en la prospectiva estratégica un complemento natural que fortalece sus procesos internos. No obstante, se observó una relación moderada ( $r=0,42$ ) entre conocimiento en prospectiva y su implementación directa, confirmando lo mencionado en análisis anteriores, evidenciando

que el conocimiento es esencial, pero no es suficiente por sí solo para garantizar una implementación efectiva.

**Figura 7**

*Matriz de correlación entre el conocimiento e implementación*

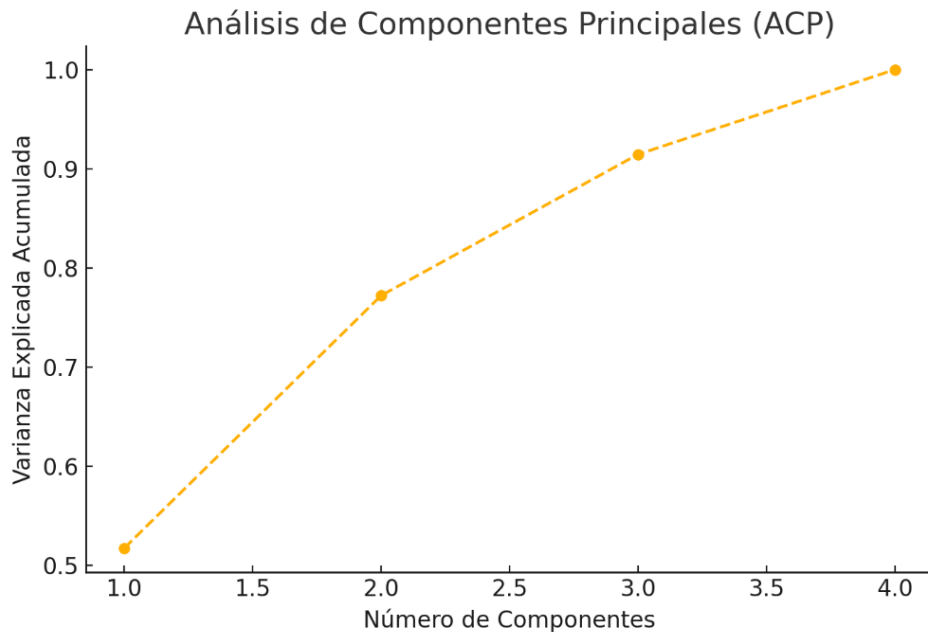


*Nota. Elaboración propia. El grafico muestra la matriz de correlación entre cuatro variables relacionadas con la planeación y la prospectiva estratégica: conocimiento en planeación, implementación de la planeación, conocimiento en prospectiva e implementación de la prospectiva.*

En segundo lugar, el análisis de componente principales (ACP) fue aplicado para reducir la dimensionalidad de los datos recolectados y facilitar la interpretación de los factores subyacentes que explican la adopción de la prospectiva estratégica. Esta técnica estadística reveló que dos componentes principales son capaces de explicar conjuntamente el 77,2% de la variabilidad total observada en los datos.

### Figura 8

Varianza explicada acumulada del Análisis de Componentes Principales (ACP)



*Nota. Elaboración propia. El grafico muestra que con dos componentes principales se logra explicar el 77,2% de la variabilidad total del conjunto de datos analizados.*

El primer componente presentó una fuerte influencia por la implementación efectiva tanto de planeación (0,60) como de prospectiva estratégica (0,56), lo cual sugiere que ambas metodologías comparten un enfoque estratégico común. Por otro lado, el segundo componente evidenció una correlación negativa significativa con el conocimiento en planeación (-0,96), reflejando una importante desconexión entre el conocimiento teórico

adquirido sobre planeación estratégica y su efectiva aplicación en la práctica empresarial cotidiana. Este resultado evidencia la necesidad de adoptar enfoques de capacitación más prácticos y personalizados que permitan cerrar la diferencia entre teoría y práctica, mejorando así la transferencia efectiva de conocimiento.

**Tabla 7**

*Cargas de las variables en los componentes principales*

	Conocimiento planeación	Implementación planeación	Conocimiento prospectivo	Implementación prospectiva
PC1	0,12	0,60	0,56	0,46
PC2	-0,96	0,21	-0,13	0,10
PC3	-0,15	0,06	0,68	-0,72
PC4	-0,19	-0,77	-0,46	0,41

*Nota. Elaboración propia. Pesos factoriales del Análisis de Componentes Principales*

En tercer lugar, el modelo de regresión lineal múltiple proporciona información adicional acerca de los determinantes clave en la implementación de prospectiva estratégica como un predictor altamente significativo ( $B_2=0,6762$ ,  $p<0,001$ ) en la implementación de metodologías prospectivas. Por el contrario, aunque el conocimiento en prospectiva estratégica mostró un coeficiente positivo en el modelo ( $B_1=0,1537$ ), no alcanzó significancia estadística ( $p=0.238$ ), reforzando la conclusión de que la implementación efectiva requiere más elementos además de conocimiento teórico. Adicionalmente, la intercepción del modelo ( $B_0=0,53$ ) tampoco resultó significativa ( $p=0.409$ ), indicando que, en ausencia de las variables predictoras analizadas, la implementación de prospectiva no se explica adecuadamente. Con base en estos resultados se obtuvo la siguiente ecuación, del modelo de regresión:

$$IP = 0,53 + 0,1537 * CP + 0,6762 * IPL$$

Donde:

*IP* es el nivel de implementación en prospectiva estratégica

*CP* es el nivel de conocimiento en prospectiva estratégica

*IPL* es el nivel de implementación planeación estratégica

**Tabla 8**

*Resultados del modelo de regresión multivariable*

<b>Variable independiente</b>	<b>Coefficiente (B)</b>	<b>p-valor</b>	<b>Significancia</b>
Conocimiento en prospectiva	0.1537	0.238	No significativa
Implementación de planeación	0.6762	<0.001	Significativa
Intercepto	0.5300	0.409	No significativa
<b>R<sup>2</sup></b>		<b>0,35</b>	

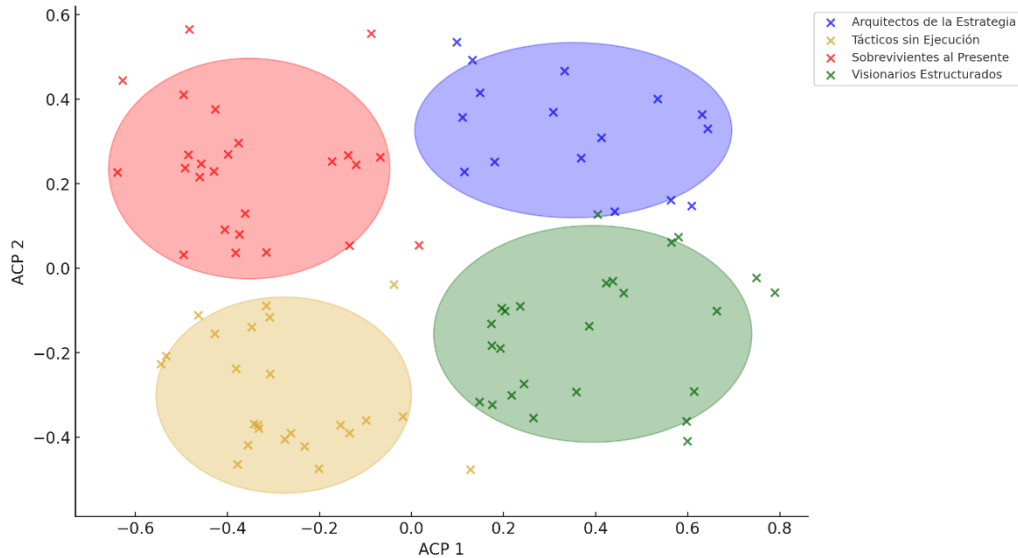
*Nota. Elaboración propia. Solo la implementación de la planeación predice significativamente la implementación de prospectiva; el conocimiento en prospectiva y el intercepto no son significativos. El modelo explica un 35% de la varianza.*

El modelo logró explicar alrededor del 35% de la variabilidad observada en la implementación de la prospectiva, indicando la existencia de otros factores relevantes que no fueron plenamente abordados en este análisis. Factores como la cultura organizacional, el liderazgo interno, la estructura operativa, la disponibilidad de recursos especializados y la dinámica de trabajo en equipo se perfilan como áreas clave para futuras investigaciones.

Finalmente, la aplicación del método K-Means para la segmentación por clustering permitió identificar cuatro segmentos empresariales claramente definidos en términos de su nivel de madurez estratégica y la implementación de prospectiva:

**Figura 9**

*Clúster empresas de consultoría en Bogotá*



*Nota. Elaboración propia. Gráfico de dispersión resultado del análisis por clustering (K-Means), proyectado sobre los dos primeros componentes principales (ACP1 y ACP2). Se observan cuatro grupos empresariales claramente diferenciados según su nivel de conocimiento e implementación de prospectiva y planeación estratégica*

1. **Arquitectos de la Estrategia:** Representan empresas con cierto nivel de implementación estratégica, pero que carecen de procesos estructurales claramente definidos y formalizados. Aunque muestran potencial significativo para avanzar en términos de planificación estratégica, todavía enfrentan dificultades relacionadas con la estandarización y consolidación de procesos internos. Estas empresas pueden beneficiarse considerablemente de una guía específica que les proporcione herramientas prácticas para estructurar y fortalecer progresivamente sus estrategias.
2. **Tácticos sin Ejecución:** Corresponden a MiPymes que poseen un conocimiento técnico sólido en prospectiva y planeación, pero presentan problemas significativos al poner en práctica el conocimiento y traducirlo a acciones concretas y efectivas. En estas organizaciones, la brecha entre la teoría y la práctica es especialmente

notable, reflejando limitaciones importantes en términos de liderazgo, comunicación interna y gestión operativa que dificultan la ejecución efectiva de planes estratégicos previamente definidos.

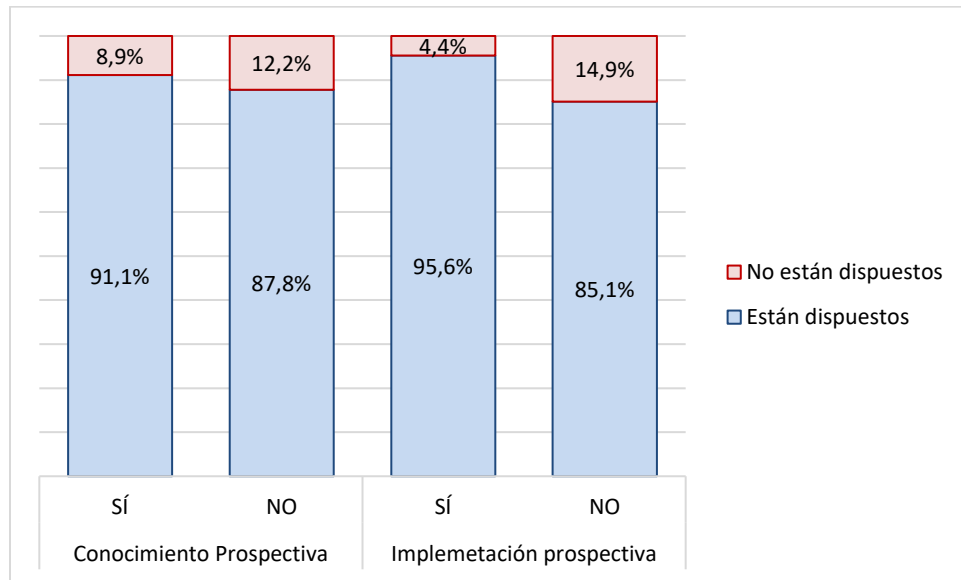
3. **Sobrevivientes al Presente:** Este grupo incluye empresas que se encuentran en condiciones críticas desde el punto de vista estratégico, tanto en planeación, como en prospectiva. Caracterizadas por una baja implementación o ausencia de conocimiento e implementación en prospectiva. Suelen enfocarse en objetivos inmediatos de supervivencia, descuidando la planificación a largo plazo. Para estas organizaciones, se requiere intervenciones inmediatas y estructurales que le permitan estabilizar su operación y progresivamente incorporar procesos estratégicos básicos.
  
4. **Visionarios Estructurados:** Son aquellas MiPymes que exhiben una alta madurez estratégica, caracterizadas por contar con procesos consolidados de planeación y prospectiva estratégica. Estas organizaciones demuestran una alta capacidad para anticiparse a tendencias del mercado, tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias proactivas. Debido a su experiencia y consolidación, evidencian niveles superiores de conocimiento e implementación, los cuales se pueden ver capitalizados en mayor medida con la ayuda de herramientas informáticas avanzadas.

### **Consideraciones generales para la guía en prospectiva estratégica**

Este apartado analiza la disposición de los empresarios para implementar una guía de prospectiva estratégica, así como la importancia que otorgan a la identificación de tendencias globales y a la construcción de escenarios en sus procesos de planificación. Asimismo, se examinan las expectativas en cuanto a la extensión del documento y los elementos clave que consideran esenciales para garantizar su utilidad en el contexto organizacional. El propósito de este análisis es sentar las bases para el desarrollo de la propuesta de guía presentada en el capítulo siguiente.

**Figura 10**

*Interés en la implementación de una guía de Prospectiva Estratégica*



*Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la sección D de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio. El gráfico muestra el nivel de disposición de los empresarios para implementar una guía de prospectiva estratégica, diferenciado entre quienes poseen o no conocimiento y entre quienes han implementado o no metodologías de prospectiva en sus organizaciones.*

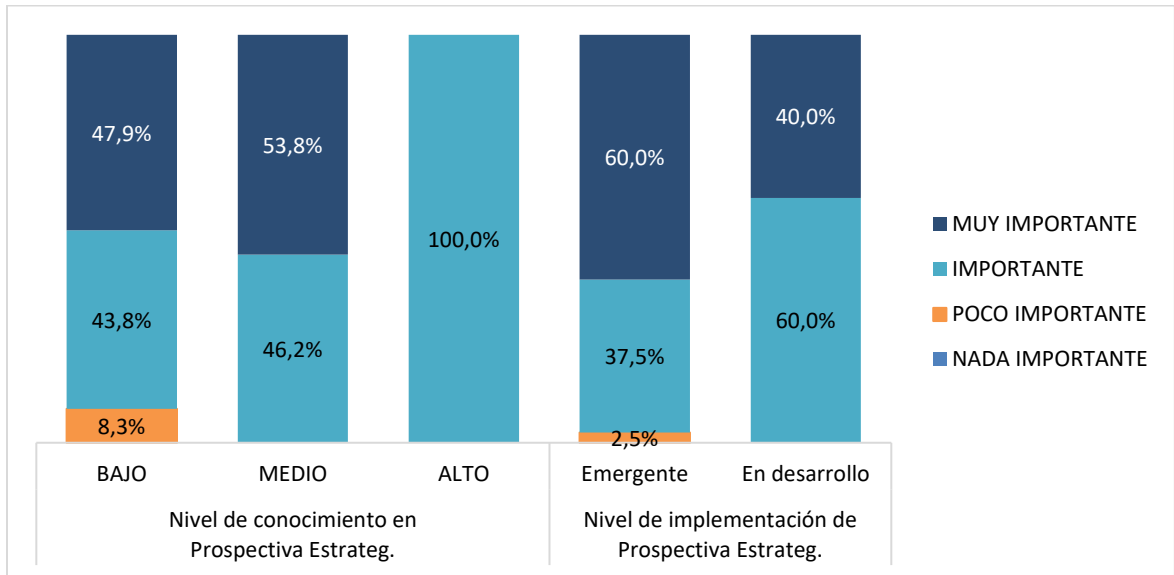
El análisis de la Figura 10 muestra que la gran mayoría de los participantes está dispuesta a implementar una guía de prospectiva estratégica, con porcentajes que oscilan entre el 85,1% y el 95,6%, dependiendo del nivel conocimiento y la implementación previa de la prospectiva en sus organizaciones. Estos hallazgos sugieren que, independientemente del nivel de familiaridad o experiencia con la prospectiva estratégica, existe un interés significativo en contar con herramientas y metodologías que faciliten su aplicación en el entorno empresarial.

En términos globales, la alta disposición observada (con valores que superan el 85% en todos los segmentos) resalta el reconocimiento de la importancia de contar con directrices prácticas que orienten la planificación estratégica basada en futuros posibles.

Este interés no se limita únicamente a quienes ya han incursionado en la prospectiva, sino que se extiende a quienes aún no han explorado esta metodología, lo que evidencia una oportunidad para fomentar su adopción.

**Figura 11**

*Importancia de las tendencias globales*



*Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la sección D de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio. El gráfico muestra la percepción de los empresarios sobre la importancia de la identificación de tendencias globales en la planificación estratégica.*

El análisis de la Figura 11 muestra que la mayoría de los empresarios considera la identificación de tendencias globales como un elemento clave para la planificación de sus organizaciones. En términos de nivel de conocimiento en prospectiva estratégica, se observa que, incluso en el grupo con bajo conocimiento, un 91,7% califica esta práctica como “muy importante” o “importante”, mientras que solo un 8,3% lo considera “poco importante”. En el nivel medio de conocimiento, la percepción sigue siendo alta, con un 100% de los encuestados valorando la importancia de las tendencias globales en la

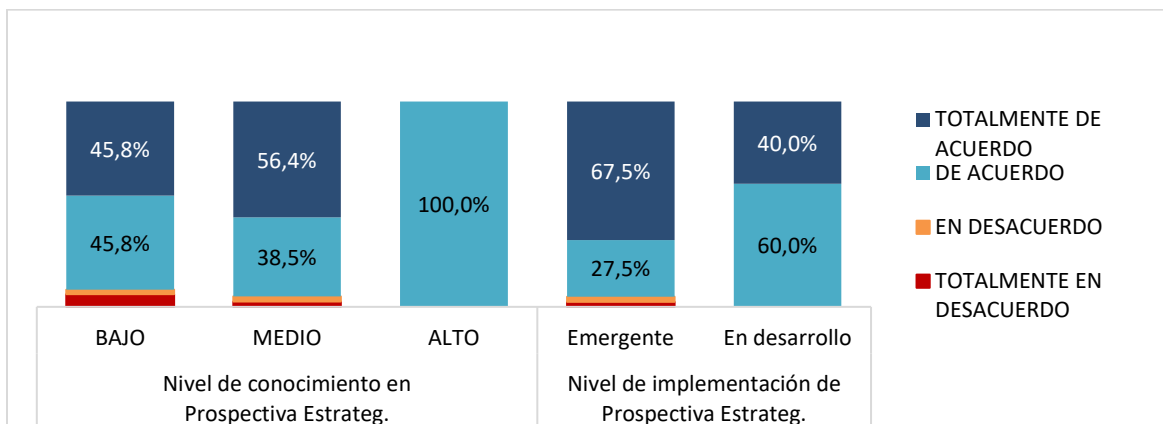
planificación estratégica. Para quienes poseen alto conocimiento, la totalidad de los participantes reconoce su relevancia.

Cuando se analiza la importancia de las tendencias globales desde el nivel de implementación de la prospectiva estratégica, se identifica una tendencia similar. En la categoría “emergente”, un 97,5% considera que el monitoreo de tendencias es relevante, mientras que en el grupo “en desarrollo”, la valoración sigue siendo significativa, con un 100% clasificándolo como “muy importante” o importante”.

Estos hallazgos refuerzan la idea de que, independiente del nivel de conocimiento o implementación de la prospectiva, las empresas valoran el análisis de tendencias como una herramienta esencial para su planificación. Esto sugiere que, aun cuando una organización no cuente con metodologías formales de anticipación, sigue percibiendo la utilidad de evaluar los cambios en el entorno económico, tecnológico y social.

**Figura 12**

*Aporte de la construcción de escenarios al crecimiento de la empresa*

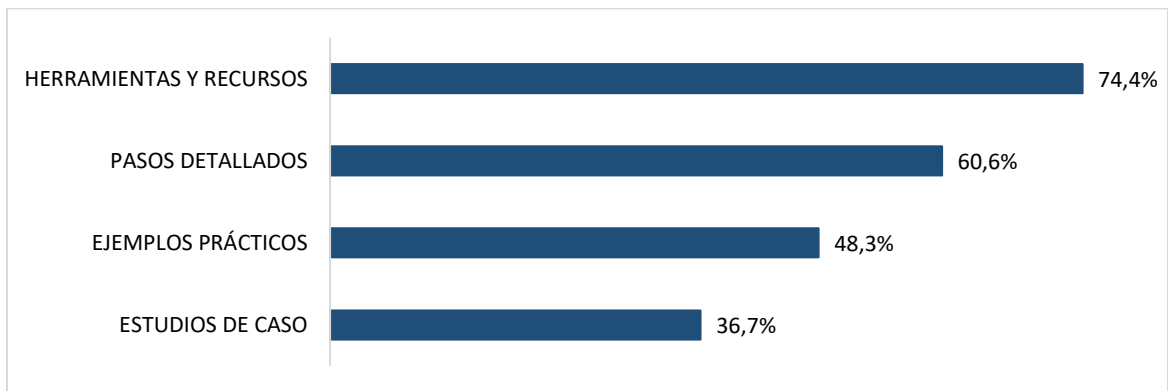


*Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la sección D de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio. El grafico muestra la percepción sobre el aporte de la construcción de escenarios al crecimiento empresarial.*

El análisis de la percepción sobre la utilidad de la construcción de escenarios (Figura 12) en el crecimiento empresarial muestra una aceptación mayoritaria. Los resultados reflejan que las categorías “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” concentras un alto porcentaje de respuestas, superando ampliamente a las opiniones en desacuerdo. Por otro lado, desde la perspectiva de la implementación, los resultados indican que las empresas en la categoría “emergente” también reconocen el valor de los escenarios, aunque su uso no está completamente estructurado.

**Figura 13**

*Elementos esenciales a incluir en la guía*



*Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la sección D de la encuesta electrónica aplicada a la población de estudio. El gráfico muestra los elementos esenciales que las empresas de consultoría desearían encontrar en ella.*

En relación con los componentes esenciales (Figura 13) que los empresarios consideran prioritarios para la guía, los resultados reflejan una clara preferencia por un enfoque práctico y aplicado. El 74,4% de los encuestados destaca la importancia de incluir herramientas y recursos, mientras que un 60,6% considera fundamental la presencia de pasos detallados que faciliten la implementación. En menor medida, un

48,3% valora la inclusión de ejemplos prácticos, y un 36,7% resalta la utilidad de los estudios de caso.

Por otro lado, en el presente estudio se buscó identificar la extensión apropiada para los empresarios, en cuanto a número de páginas, los resultados señalan un promedio de 9,91 páginas, con una desviación estándar de 5,01 páginas. Este rango sugiere que las empresas buscan un material que sea conciso y a la vez suficientemente completo para explicar los fundamentos y las herramientas de la prospectiva estratégica.

Para facilitar una comprensión más clara del vínculo entre el diagnóstico realizado y los componentes metodológicos propuestos en la guía, se construyó la matriz comparativa que relaciona las principales necesidades detectadas en las empresas encuestadas con las soluciones específicas diseñadas en función del perfil estratégico de cada clúster. Esta matriz muestra de manera estructurada cómo cada herramienta, metodología o enfoque fue seleccionado no de forma genérica, sino como una respuesta directa a limitaciones concretas identificadas: bajo conocimiento, percepción de complejidad, brechas entre teoría y práctica, o falta de recursos para la planificación. Asimismo, permite evidenciar que la propuesta de valor de la guía está alineada con el nivel de madurez estratégica de las organizaciones, asegurando su pertinencia y viabilidad práctica.

**Tabla 9**

*Mapeo de necesidades y componentes de la guía por clúster estratégico*

<b>Necesidad identificada</b>	<b>Fuente del diagnóstico</b>	<b>Componente propuesto en la guía</b>	<b>Herramienta específica</b>	<b>Aplica para</b>
Bajo conocimiento sobre prospectiva	50% no conoce el concepto	Introducción conceptual con enfoque progresivo	DOFA, Modelo Canvas, Análisis de Tendencias	Sobrevivientes al Presente
Percepción de complejidad metodológica	19% reporta dificultad metodológica	Ruta progresiva con herramientas intermedias	PESTEL, Matriz BCG, MIC-MAC	Arquitectos de la Estrategia
Brecha entre conocimiento e implementación	Validado en árbol de decisión y análisis de regresión	Activadores de ejecución estratégica	Mapa Estratégico, Matriz McKinsey, MACTOR	Tácticos sin Ejecución
Demanda de metodologías avanzadas y sofisticadas	Clúster 'Visionarios Estructurados' con alta madurez	Metodologías de análisis prospectivo profundo	Cuadro de Mando Integral, Benchmarking, Construcción de Escenarios	Visionarios Estructurados
Falta de tiempo y recursos	17% manifiesta esta limitación	Enfoque práctico con recursos multimedia	Videos, artículos, herramientas IA	Todos
Interés general en aplicación práctica de la guía	85%-95% expresó intención de implementación	Material aplicable, gradual y visual	Evaluador Excel, rutas según clúster, indicadores KPI	Todos

*Nota. Elaboración propia. La tabla vincula cada necesidad detectada con el diagnóstico cuantitativo correspondiente y asigna herramientas específicas de la guía a los cuatro clústeres de MiPymes, garantizando rutas de implementación graduales y recursos prácticos aplicables a todos los niveles.*

## Discusión

Los resultados de esta investigación revelan una notable complejidad en cómo se interrelacionan el conocimiento, la implementación y el desarrollo de la planificación y la prospectiva estratégica en las pequeñas y medianas empresas de consultoría en Bogotá. En este análisis, se combinan los datos cuantitativos con referencias teóricas, contrastando la información recopilada con las hipótesis iniciales y explorando las implicaciones prácticas que pueden surgir de la guía empresarial que se propone.

Analizar cada hipótesis de manera individual permite tener una visión más clara de los factores que intervienen en la implementación efectiva de la prospectiva estratégica. En este sentido, la confirmación de la Hipótesis 1, relacionada con la asociación positiva entre la implementación estructurada de la planeación estratégica y la adopción de metodologías prospectivas, ofrece evidencia robusta sobre la relación mutua entre estos procesos. Los resultados estadísticos indican claramente que la estructura organizacional, sumado a los procesos sistematizados de planificación son predictores significativos para la implementación efectiva de prácticas prospectivas, Esto coincide con los planteamientos de Godet (1995), quien argumenta que la anticipación de manera organizada y estratégica es indispensable para la acción futura y la aplicación efectiva de herramientas prospectivas.

Por el contrario, la validación de la Hipótesis 2 enfatiza que el conocimiento en prospectiva, aunque necesario, no es suficiente por sí solo para asegurar la adopción de estas metodologías. Este hallazgo subraya la importancia de factores adicionales como podrían ser el liderazgo, los recursos disponibles, la cultura organizacional y la integración efectiva con otros procesos de gestión, en concordancia con las afirmaciones de Mojica e Ibarra (2011), Baena (2016) y Soto y Yahuana (2022). En particular, la

percepción de complejidad metodológica, identificada como una limitación relevante en el presente estudio, sugiere la necesidad de diseñar guías prácticas adaptadas a la realidad operativa de las MiPymes en Bogotá, que faciliten una implementación progresiva de la prospectiva estratégica.

Las limitaciones estructurales que hemos identificado revelan desafíos significativos, especialmente para MiPymes que predominan en el sector consultoría en Bogotá. La tendencia de esquemas reactivos y la falta de formalización estratégica, señaladas por Blanco (2013) y García (2022), dificultan el avance hacia modelos de gestión más sofisticados. Esta realidad organizacional en la estructura de las pequeñas y medianas empresas reafirma la pertinencia de la guía propuesta, destacando la necesidad de soluciones adaptadas y escalables, capaces de enfrentar gradualmente estos desafíos.

La evidente brecha entre disposición y aplicación práctica de la prospectiva estratégica evidenciada en esta investigación señala una problemática crítica en la transición del conocimiento hacia la puesta en marcha estratégica. La alta intención declarada por los empresarios contrasta con bajos niveles efectivos de implementación, destacando la relevancia del enfoque centrado en el usuario propuesto por Soto y Yahuana (2022). Este enfoque refuerza la pertinencia de desarrollar herramientas que se ajusten a las capacidades reales de las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo una guía gradual que promueva el aprendizaje continuo y la integración efectiva de prácticas prospectivas.

En cuanto a la validación del modelo que hemos propuesto, la elevada valoración otorgada por los empresarios al análisis de tendencias globales y la construcción de escenarios subraya la utilidad práctica y operativa de estos elementos en la toma de decisiones. Este resultado refuerza teóricamente lo señalado por autores como Godet et al., (2000), Baena (2016) y Garay (2023), quienes consideran estas prácticas como

componentes fundamentales para anticiparse efectivamente a cambios y oportunidades del entorno empresarial. Asimismo, la preferencia por herramientas prácticas y ejemplos aplicados, identificada en el estudio, destaca la necesidad de que la guía propuesta no se limite a la transmisión de conceptos teóricos, sino que ofrezca métodos claros para avanzar desde la comprensión hasta la implementación efectiva, siguiendo el módulo propuesto por Chung (2009).

Finalmente, es fundamental reconocer de manera clara las limitaciones de este estudio, especialmente en cuanto a la restricción territorial de la muestra, enfocada únicamente en Bogotá, la naturaleza auto declarada de las respuestas y el diseño transversal que hemos empleado. Estas limitaciones señalan la prudencia al momento de intentar extrapolar estos resultados a otros contextos, a la vez que se resalta la necesidad de futuras investigaciones que indaguen estas relaciones en estudios longitudinales o comparativos entre diferentes sectores o regiones.

### **Conclusiones y Trabajo Futuro**

Esta investigación se propuso crear una guía para ayudar a las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá a aplicar de manera efectiva prospectiva estratégica. Como resultado de los análisis realizados, se presentan a continuación las siguientes conclusiones, las cuales se relacionan directamente con los objetivos específicos planteados y las hipótesis que hemos evaluado:

1. Con relación al primer objetivo específico, que se centra en el análisis de las oportunidades, necesidades y características esenciales para implementar prospectiva estratégica, los resultados indicaron que los empresarios mostraron una notable disposición en implementar esta metodología en sus empresas. Sin embargo, también se observó una significativa desconexión entre el conocimiento teórico y su aplicación en la práctica. Las barreras más relevantes identificadas incluyen una falta de conocimiento profundo, la percepción de que la metodología es compleja y un enfoque excesivo en la obtención de resultados inmediatos, lo que restringe la efectividad de la planificación estratégica. En este contexto, la investigación concluye que es fundamental desarrollar herramientas que aborden estas barreras de manera explícita, facilitando así la adopción gradual de prácticas prospectivas.
2. En relación con el segundo objetivo específico, que busca establecer las metodologías más adecuadas para la implementación efectiva de la prospectiva estratégica, se concluyó que las empresas de consultoría en Bogotá otorgan una especial valoración a dos herramientas clave: la identificación de tendencias globales y la construcción de escenarios. Estas metodologías se aceptaron y valoraron por su capacidad para reducir la incertidumbre y facilitar decisiones a largo plazo. No obstante, se identificó una necesidad urgente de contar con guías prácticas, detalladas y acompañadas de ejemplos concretos, destacando la importancia de un enfoque que integre teoría y práctica para garantizar una mejor transferencia del conocimiento.

3. En lo que respecta al tercer objetivo específico, que se centra en la creación de una guía de implementación práctica destinada a empresas de consultoría en Bogotá, la validación empírica efectuada ha puesto de manifiesto que estas organizaciones tienen una clara preferencia por formatos que sean concretos y accesibles. El notable interés por contenido breve, claro y con herramientas prácticas sugiere que una guía eficaz debe ser concisa, operativa y gradual en cuanto a su complejidad. Este hallazgo enfatiza que, más allá de los conocimientos teóricos, la guía debe facilitar un aprendizaje práctico continuo, apoyando así la integración progresiva de las metodologías prospectivas. El diseño de la guía tuvo en cuenta estos resultados para su construcción, los cuales se materializaron en el apartado en donde se encuentra disponible la herramienta *“Guía Empresarial para Emprendedores y MiPymes en el Sector de Consultoría en Bogotá enfocada en Prospectiva Estratégica”*.
4. Al analizar la validación de las hipótesis, los resultados obtenidos permitieron confirmar una relación sólida y positiva entre la implementación estructurada de la planificación estratégica y la adopción de metodologías prospectivas (Hipótesis 1). Esta confirmación enfatiza la importancia de contar con procesos organizacionales estructurados que favorezcan la integración de prácticas de anticipación y la proyección de escenarios futuros. Por otro lado, la segunda hipótesis también se verificó, mostrando que poseer un conocimiento teórico en prospectiva no es suficiente para garantizar su aplicación efectiva dentro de las organizaciones (Hipótesis 2). Este descubrimiento resalta la necesidad de contar con una guía práctica que ofrezca los elementos esenciales para superar las barreras operativas y culturales que obstaculizan la implementación eficaz de estas metodologías.

Para concluir, este estudio resalta que la implementación exitosa de la prospectiva estratégica en las micro, pequeñas y medianas empresas consultoras de Bogotá necesita un enfoque integral, práctico y alineado con sus particularidades operativas. Es importante superar las barreras estructurales, culturales y metodológicas que dificultan su adopción generalizada.

A partir de estas conclusiones, se identifican diversas líneas de investigación futuras que podrían ampliar significativamente el alcance y la profundidad del estudio actual:

- Realizar estudios longitudinales que permitan analizar y monitorear la evolución de la adopción de la prospectiva estratégica en MiPymes a lo largo del tiempo, proporcionando información adicional sobre los cambios en estacionalidades o en tendencias, detectando las condiciones organizacionales, para diseñar herramientas que contribuyan a la implementación efectiva y sostenida.
- Realizar investigaciones que midan tanto cuantitativamente, como cualitativamente el impacto real de la implementación de guías prácticas en prospectiva estratégica sobre indicadores específicos de desempeño empresarial, tales como: crecimiento en ventas, rentabilidad, mayores niveles de innovación y sostenibilidad en el mediano y largo plazo, entre otros.
- Realizar estudios comparativos entre diferentes sectores y regiones del país, con el propósito de determinar si las características identificadas en las MiPymes de consultoría en Bogotá son generalizables o no, a otros contextos o si existen particularidades sectoriales o regionales relevantes para la adaptación de estas metodologías.
- Una línea importante de investigación, que podría contribuir significativamente al incremento de implementación de prospectiva estratégica en MiPymes, sería el desarrollo de herramientas tecnológicas específicas que complementen la guía propuesta, facilitando el análisis prospectivo a través de software accesible, especialmente para MiPymes.
- Una línea futura de investigación podría estar enfocada en ampliar el conjunto de variables analizadas para construir un modelo de regresión lineal múltiple más robusto. Esto permitiría identificar con mayor precisión los factores que actúan como motivadores o inhibidores en la adopción de la prospectiva estratégica en las MiPymes de Bogotá. Variables como cultura organizacional, liderazgo, gestión del cambio, madurez digital o percepción del riesgo, entre otras, podrían ofrecer una comprensión más integral del comportamiento de las pequeñas y medianas empresas en la implementación de prospectiva estratégica en sus organizaciones.

### Referencias

- Agreda, V., Aguirre, C., Alegría, R., Álvarez Medero, P., Araya Jiménez, S., Ayarza Sánchez, G., Barazarte, R., Blanco, F., Briceño López, A., Camelo, G., Castilla, A., Castro Herrera, G., Castro Martínez, J., Cordeiro, J., De Hoyos Guevara, A., Duarte Martell, R., Escobar Blanco, L., Gándara, G., Garrido Luzardo, L., ... Zugasti, I. (2016). *La Prospectiva en Iberoamérica: Pasado, Presente y Futuro*. [www.millennium-project.org](http://www.millennium-project.org).
- Arteaga, A. L., & Mora, N. A. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista UNIMAR*, 32(1), 153–165. <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar>
- Arteaga Flórez, A. L., & Mora Gómez, N. A. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista UNIMAR*, 32(1), 153–165. <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar>
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP - Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 13–29. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/download/26/103>
- Baena, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. Metadata.
- Baena, G. (2016). *Prospectiva: sus métodos y técnicas*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- Blanco, C. (2013, septiembre 9). La planificación del desarrollo: ¿problema económico, político o jurídico? *Opinión Jurídica*, 12, 169–188.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s/f). *Empresas canceladas*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-canceladas>
- Céspedes, R. W. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa. *Investigación Valdizana*, 12(3), 147–152.  
<https://doi.org/10.33554/riv.12.3.149>
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 27–31. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81620150004.pdf>
- Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Characteristics of Colombian SMEs and their founders: An analysis in two regions of that country. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 81–91. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>
- Gándara, G. (2015). Strategic Prospective Methodology to Explore Sustainable Futures. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(11). <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2015.11.005>
- Garay, R. F. (2023). *Prospectiva estratégica y las ventajas competitivas en las empresas de servicios* [Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132628/Garay\\_LRF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132628/Garay_LRF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, E. (2022). La gestión financiera y estrategia competitiva: análisis de sus diferencias en función del tamaño empresarial. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 420–429.  
<https://doi.org/10.33975/riuw.vol34n2.1067>
- Godet, M. (1995). *De la anticipación a la acción*. Alfaomega S.A.

- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica* (4a ed.). Centre national de l'entrepreneuriat (CNE).  
<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02185401>
- González, G., & Gutierrez, J. (2017). *Consultoría en un modelo prospectivo estratégico. Unidad de gestión de proyecto y consultoría de la Universidad de Ibagué* [Universidad Externado de Colombia].  
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/9b48be62-5dc7-4979-a8cb-b374b7fcd30/content>
- González, J., & Llanes, M. (2024a). *Una mirada a las mipymes en Colombia*.
- González, J., & Llanes, M. (2024b). *Una mirada a las mipymes en Colombia*.
- Krippendorff, K. (2022). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. En *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781071878781>
- Mediomundo, C. (2022). *Importancia de las prospectivas estratégicas en las organizaciones para la toma de decisiones gerenciales*.
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96–107.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Mera, C. W., & Blondel, M. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones “El futuro no se predice, sino se construye”. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 25–30.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.22490/25392786.1208>
- Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122–131. <https://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf>

- Mojica, F. J., & Ibarra, M. (2011). *Análisis prospectivo. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín al horizonte del año 2032.*
- Mojica Sastoque, F. (1991). *La prospectiva: técnicas para visualizar el futuro.* Fondo Editorial Legis.
- Morales, C. (2018). *Prospectiva en América Latina. Aprendizajes a partir de la práctica* (L. M. Cuervo & F. Guerrero, Eds.). Naciones Unidas.
- Quevedo, J. (2022). *Desarrollo de un Modelo de Planeación Prospectiva para Organizaciones Educativas de Educación Superior.*
- Red de Cámaras de Comercio. (2023). *La supervivencia empresarial en Colombia: estudio de los factores clave que impulsan la permanencia de las empresas en el mercado.*
- Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Díaz-Barcos, V., & Lozano, S. A. (2020). Applying the strategic prospective approach to project management in a development project in Colombia. *International Journal of Project Management*, 38(8), 534–547.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.003>
- Saaty, R. W. (1987). *The Analytic Hierarchy Process -What it is and how it is used* (Vol. 9, Número 5).
- Santa María, M. (2021, diciembre 9). *Retos y Oportunidades de las MiPymes.*  
[https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/retos-y-oportunidades-de-las-pymes/?utm_source=chatgpt.com)
- Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World.*
- Soto, C., & Yahuana, E. (2022). *Papel de la prospectiva corporativa en la innovación de las empresas.* <http://hdl.handle.net/10757/663450>

## ANEXOS

### A. Guía Empresarial para emprendedores y MiPymes en el sector de consultoría en Bogotá enfocada en prospectiva estratégica

#### Introducción a la guía: propósito, uso y beneficios

La presente guía tiene como propósito brindar una herramienta práctica y efectiva para facilitar la implementación de la planeación y prospectiva estratégica en emprendedores y MiPymes del sector de consultoría en Bogotá. Dado el contexto actual, marcado por una creciente incertidumbre y rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales, las organizaciones requieren desarrollar capacidades estratégicas avanzadas que les permitan anticipar escenarios futuros y adaptarse eficazmente.

En Colombia, especialmente en Bogotá, las MiPymes enfrentan desafíos significativos debido a su limitada implementación de metodologías estratégicas avanzadas, lo que frecuentemente conduce a un enfoque excesivamente orientado al corto plazo, afectando negativamente su sostenibilidad y crecimiento. Esta situación se intensifica en el sector de consultoría, donde la anticipación efectiva y el análisis prospectivo son cruciales para mantener la competitividad.

#### ¿Cómo usar esta guía?

Esta guía está diseñada para ser accesible y aplicable por emprendedores y líderes empresariales, independientemente de su nivel inicial de conocimiento en prospectiva estratégica. Su estructura se basa en un enfoque progresivo que parte desde conceptos básicos hacia herramientas prácticas y aplicables, proporcionando ejemplos concretos que faciliten su adopción inmediata.

Cada sección incluye:

- **Conceptos clave**, explicados de manera sencilla y clara.
- **Herramientas prácticas**, fáciles de implementar y adaptar.
- **Ejemplos de aplicación**, basados en casos reales o simulados para ilustrar mejor los procesos.
- **Indicadores de seguimiento (KPI)**, para asegurar la correcta implementación y evaluar resultados.

#### Ventajas para tu empresa

Al aplicar esta guía, tu empresa podrá:

- Fortalecer su capacidad de anticipación y adaptación ante cambios del entorno.
- Tomar decisiones estratégicas más informadas y efectivas.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada al futuro y a la mejora continua.
- Incrementar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Te invitamos a seguir cada sección en orden y aplicar las herramientas y recomendaciones paso a paso. Tu compromiso con la prospectiva estratégica marcará una diferencia sustancial en la capacidad de tu empresa para afrontar con éxito los desafíos futuros.

### Autoevaluación sobre conocimiento e implementación de planeación y prospectiva

Este evaluador está diseñado para que las empresas puedan determinar fácilmente su nivel actual de conocimiento e implementación de planeación y prospectiva estratégica. Conocer tu punto de partida es clave para sacarle el máximo provecho a esta guía y enfocar tus esfuerzos en las áreas estratégicas que más lo necesitan

[Descarga aquí el evaluador en](#)

### Identifica el perfil estratégico de tu organización

En esta sección, se presenta la descripción de cada grupo, con base en una metodología que integra cuatro dimensiones fundamentales: el conocimiento y la implementación de la planeación y la prospectiva estratégicas. A diferencia de enfoques que agrupan los resultados en un solo puntaje global, esta metodología considera la interacción específica entre saber y hacer, lo cual permite identificar con mayor precisión el perfil estratégico de la organización y proponer recomendaciones más pertinentes.

El modelo establece cuatro grupos, contruidos a partir del cruce entre las dimensiones antes mencionadas, los cuales representan niveles diferenciados de madurez estratégica. Cada clúster describe no solo el estado actual de la empresa, sino también sus principales retos y oportunidades de mejora.

Cada organización se puede ubicar en uno de los siguientes grupos:

Clúster	Conocimiento Planeación	Implementación Planeación	Conocimiento Prospectiva	Implementación Prospectiva
<b>Sobrevivientes al Presente</b>	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
<b>Arquitectos de la Estrategia</b>	Medio	Medio	Medio	Bajo
<b>Tácticos sin Ejecución</b>	Alto	Medio	Medio	Medio
<b>Visionarios Estructurados</b>	Alto	Alto	Alto	Alto

De acuerdo al grupo en el que fuiste clasificado, podrás identificar con mayor claridad las fortalezas y oportunidades de mejora de tu organización en términos de planeación y prospectiva estratégica. Esta información te servirá como punto de partida para continuar con la guía y enfocar tus esfuerzos en los aspectos que realmente necesitas fortalecer.

### Próximos pasos:

Después de aplicar el evaluador e identificar las principales características del grupo en el que se encuentra tu compañía, utiliza las herramientas específicas para avanzar estratégicamente, fortaleciendo progresivamente la capacidad de anticipación y toma de decisiones informadas en tu organización.

### **Explora el Futuro: Guía de Prospectiva Estratégica para MiPymes en Consultoría** **Orientaciones prácticas: comprender, aplicar y avanzar en estrategia**

Esta sección proporciona una introducción accesible y aplicada a los fundamentos de la planeación y la prospectiva estratégica. Está diseñada para que cualquier lector — independientemente del clúster en el que haya sido clasificado— pueda iniciar o fortalecer su camino hacia una gestión estratégica más estructurada, anticipativa y sostenible.

- **¿Eres “Sobreviviente al Presente”?** Empieza por los conceptos esenciales y una herramienta básica.
- **¿Eres “Arquitecto de la Estrategia”?** Consolida procesos y amplía tu caja de herramientas.
- **¿Eres “Táctico sin Ejecución”?** Conecta lo que sabes con lo que haces.
- **¿Eres un “Visionario Estructurado”?** Usa este módulo para refinar, innovar y liderar.

#### **¿Qué necesitas saber para empezar?**

En lugar de ofrecer definiciones extensas, iniciamos con dos preguntas clave para comprender los fundamentos de este enfoque estratégico:

- **¿Para qué sirve la planeación estratégica?** La planeación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define sus objetivos de largo plazo, evalúa sus capacidades internas, analiza el entorno externo y formula rutas de acción para alcanzar esos objetivos. Su propósito central es alinear los recursos y esfuerzos hacia una dirección común, maximizando la eficiencia y reduciendo la incertidumbre operativa (Mintzberg et al., 2005).
- **¿Y la prospectiva estratégica?** La prospectiva estratégica, por su parte, no se enfoca en decidir cómo llegar a un punto fijo, sino en anticipar los posibles futuros que pueden surgir en el entorno, construyendo escenarios plausibles y diseñando estrategias flexibles para responder a ellos. Como lo señala Godet (2001), “no se trata de prever el futuro, sino de prepararse para él”. Esta disciplina permite identificar oportunidades emergentes, riesgos incipientes y dinámicas de cambio que podrían reconfigurar el mercado.
- **Ambas son complementarias:** mientras la planeación estructura el presente en función de una meta, la prospectiva amplía la mirada hacia el futuro incierto, fortaleciendo la resiliencia y la capacidad de adaptación de la empresa.
- **¿Por qué no es suficiente quedarse solo en la planeación estratégica?** Las MiPymes del sector de consultoría en Bogotá enfrentan un entorno dinámico y desafiante, caracterizado por la incertidumbre, la disrupción tecnológica, cambios normativos frecuentes y fluctuaciones en la demanda. A diferencia de las grandes corporaciones, las MiPymes carecen de estructuras robustas y recursos amplios para enfrentar desafíos, lo que limita su capacidad de respuesta y adaptación. En este contexto, la planeación estratégica, aunque necesaria, resulta insuficiente, ya que se

basa en objetivos predefinidos sin considerar cambios radicales en el entorno. Por el contrario, la prospectiva estratégica permite a estas organizaciones anticiparse a escenarios futuros y construir rutas de acción flexibles, complementando así la planeación tradicional con una visión de largo plazo y múltiples posibilidades de futuro (Mojica & Ibarra, 2011; Godet, 2001; Rodríguez-Rivero et al., 2020).

Aplicar prospectiva estratégica en una MiPyme de consultoría no es un lujo, sino una necesidad práctica y operativa para:

- Anticipar disrupciones antes de que ocurran y no solo reaccionar cuando ya es tarde.
- Identificar oportunidades emergentes, tales como nuevas líneas de negocio, nichos de mercado o cambios regulatorios que podrían favorecer su especialidad.
- Desarrollar resiliencia organizacional, al preparar planes alternativos para escenarios adversos (p. ej., pérdida de un cliente clave, cambios tecnológicos abruptos, crisis económicas sectoriales).
- Evitar decisiones basadas únicamente en la intuición o la experiencia pasada, incorporando herramientas que sistematizan la observación del entorno y estructuran el pensamiento estratégico a largo plazo.

La evidencia empírica recogida en durante el desarrollo de esta guía confirma que aquellas empresas que combinan una planeación estructurada con herramientas prospectivas presentan mayor madurez estratégica y capacidad de adaptación, lo cual se traduce en mejores niveles de sostenibilidad y crecimiento a mediano plazo (Rodríguez-Rivero et al., 2020; Garay, 2023).

Por ello, esta guía propone una combinación progresiva de ambos enfoques: usar la planeación estratégica para estructurar el presente, y la prospectiva estratégica para abrir el horizonte de futuros posibles, facilitando una transición desde la reacción hacia la anticipación.

Para ayudarte a avanzar en tu desarrollo estratégico, te presento algunas herramientas que puedes utilizar de acuerdo con el grupo en el que quedaste clasificado:

**De acuerdo con el resultado del test implementado anteriormente, dirígete al grupo asignado para tu empresa e implementa las herramientas con las indicaciones dadas.**

El proceso está diseñado para adaptarse a tu nivel actual de madurez organizacional, permitiéndote seguirlo de forma secuencial o iniciar desde el paso que mejor se ajuste a tus necesidades. Aunque la ruta propuesta sigue una lógica secuencial, no es rígida: puedes regresar a etapas anteriores tantas veces como sea necesario. La clave está en desarrollar un enfoque estratégico evolutivo, que se fortalezca con cada ciclo y sea capaz de responder de manera flexible a un entorno cambiante. Para facilitar su implementación, contarás además con un archivo Excel complementario que incluye las herramientas recomendadas en cada etapa.

[Descarga aquí el evaluador en](#)

**Sobrevivientes al Presente:**

Clúster	Descripción	Recomendaciones
<b>Sobrevivientes al Presente</b> (Bajo conocimiento e implementación en planeación y prospectiva estratégica)	Este grupo agrupa a empresas que operan principalmente en modo reactivo, con una orientación centrada en resolver urgencias operativas del día a día. Carecen de procesos sistemáticos de planeación y presentan un bajo nivel de apropiación de herramientas prospectivas. Estas organizaciones suelen experimentar limitaciones estructurales significativas (recursos, tiempo, formación), lo cual dificulta la formulación de estrategias sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar procesos de formación básica en planeación estratégica y pensamiento de largo plazo.</li> <li>• Emplear herramientas simples y de rápida apropiación como DOFA, y Modelo Canvas.</li> <li>• Iniciar el abordaje del pensamiento a futuro, con el análisis de tendencias</li> <li>• Estabilizar los aspectos operativos y financieros más críticos</li> </ul>

**Instrucción:** Utiliza el resultado del análisis DOFA para identificar elementos clave que alimenten el Modelo Canvas: las fortalezas y oportunidades pueden traducirse en propuestas de valor, segmentos de clientes y canales; mientras que las debilidades y amenazas te ayudarán a ajustar actividades clave, recursos y estructura de costos.

- **DOFA:** es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar las Fortalezas y Oportunidades del entorno interno y externo, así como las Debilidades y Amenazas que podrían afectar el negocio. Es clave para tomar decisiones alineadas con la realidad del entorno y con las capacidades reales de la empresa.
- **Modelo Canvas:** es una herramienta visual que permite describir, diseñar y ajustar el modelo de negocio de forma integral, a través de 9 bloques que conectan la propuesta de valor, los clientes, los canales, las actividades clave, los ingresos y los recursos. Es ideal para emprendedores que buscan claridad estratégica y alineación operativa.

Herramienta	Videos Explicativos	Artículos / Guías paso a paso	Herramientas basadas en IA
<b>DOFA</b>	<a href="https://goo.su/kePKzKv">https://goo.su/kePKzKv</a> <a href="https://goo.su/slqEzv">https://goo.su/slqEzv</a> <a href="https://goo.su/hhmyEP">https://goo.su/hhmyEP</a>	<a href="https://goo.su/y9rOq">https://goo.su/y9rOq</a> <a href="https://goo.su/VkOhOUr">https://goo.su/VkOhOUr</a> <a href="https://goo.su/QIRFb">https://goo.su/QIRFb</a>	<a href="https://goo.su/j9cuvuE">https://goo.su/j9cuvuE</a> <a href="https://goo.su/rfJHTwz">https://goo.su/rfJHTwz</a> <a href="https://goo.su/qENuW">https://goo.su/qENuW</a>
<b>Modelo CANVAS</b>	<a href="https://goo.su/e6JdKw">https://goo.su/e6JdKw</a> <a href="https://goo.su/uc3tatz">https://goo.su/uc3tatz</a> <a href="https://goo.su/srbyZA">https://goo.su/srbyZA</a>	<a href="https://goo.su/ikSS7">https://goo.su/ikSS7</a> <a href="https://goo.su/bGXS1">https://goo.su/bGXS1</a> <a href="https://goo.su/BCZD">https://goo.su/BCZD</a>	<a href="https://goo.su/eXyS">https://goo.su/eXyS</a> <a href="https://goo.su/CzGCSYU">https://goo.su/CzGCSYU</a> <a href="https://goo.su/Ppenm">https://goo.su/Ppenm</a>

*Usa los videos para entender la herramienta de forma rápida, los artículos y guías para aplicarla paso a paso, y las plataformas con inteligencia artificial para obtener resultados al instante y avanzar más rápido en su implementación*

**Instrucción:** Revisa los informes que encontrarás en la tabla

inferior para identificar las tendencias, cambios, innovaciones y actualizaciones que marcarán el 2025. A partir de esta lectura, elabora una lista con al menos tres tendencias que consideres que tendrán un impacto directo en tu empresa, ya sea como oportunidad o desafío estratégico.

ANÁLISIS DE TENDENCIAS	
Entidad	Link
Foro Económico Mundial	<a href="https://es.weforum.org/publications/">https://es.weforum.org/publications/</a>
Euromonitor Internacional	<a href="https://go.euromonitor.com/white-paper-2024-global-consumer-trends.html">https://go.euromonitor.com/white-paper-2024-global-consumer-trends.html</a>
<u>Squarespace</u>	<a href="https://es.squarespace.com/blog/entrepreneurship-report-2024">https://es.squarespace.com/blog/entrepreneurship-report-2024</a>
<u>IEBS Biztech School</u>	<a href="https://www.iebschool.com/hub/tendencias-emprendedores-creacion-empresas">https://www.iebschool.com/hub/tendencias-emprendedores-creacion-empresas</a>
<u>Accenture</u>	<a href="https://www.accenture.com/es-es/insights/song/accenture-life-trends">https://www.accenture.com/es-es/insights/song/accenture-life-trends</a>

**Punto de control 1:** Avanza solo si todos los indicadores de este punto han alcanzado su meta. Completar este paso garantiza una base sólida para la siguiente fase.

Herramienta	Indicador Clave (KPI)	Meta Esperada	Fórmula de Medición
DOFA	Número de variables por cuadrante (F, D, O, A)	Mínimo 3 en cada cuadrante	$\frac{N^{\circ} \text{ variables en cada cuadrante}}{3} * 100$
DOFA	Estrategias cruzadas generadas (FO, DO, FA, DA)	Mínimo 1 por tipo de estrategia	$\frac{N^{\circ} \text{ estrategias generadas}}{4} * 100$
Canvas	Porcentaje de bloques completos	100% de los 9 bloques	$\frac{N^{\circ} \text{ bloques completos}}{9} * 100$
Tendencias	Número de tendencias relevantes identificadas	Mínimo 3	$N^{\circ} \text{ total de tendencias identificadas}$
Tendencias	Tendencias vinculadas al DOFA	≥ 60% relacionadas con amenazas u oportunidades	$\frac{N^{\circ} \text{ tendencias vinculadas}}{N^{\circ} \text{ total de tendencias}} * 100$

**Arquitectos de la Estrategia:**

Clúster	Descripción	Recomendaciones
<p><b>Arquitectos de la Estrategia</b></p> <p>(Medio conocimiento en planeación y prospectiva / Implementación media en planeación / Implementación baja en prospectiva)</p>	<p>Empresas con un nivel intermedio de conocimiento e implementación en planeación estratégica, pero con procesos aún incipientes o desarticulados.</p> <p>Si bien se aplican ciertos elementos de planeación, aún no se cuenta con sistemas estandarizados ni con una integración efectiva de enfoques prospectivos. Este grupo tiene un alto potencial de crecimiento si logra consolidar sus capacidades internas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar ciclos estratégicos: diagnóstico, formulación, ejecución y seguimiento.</li> <li>• Introducir herramientas de análisis planeación estructurada como PESTEL y Matriz BCG (Boston Consulting Group).</li> <li>• Emplear herramientas básicas de prospectiva estratégica como MIC-MAC.</li> <li>• Ampliar la formación del equipo directivo en metodologías de anticipación y análisis del entorno.</li> </ul>

**Instrucción:** Utiliza los resultados del DOFA para identificar amenazas y oportunidades del entorno que podrás profundizar con el análisis PESTEL, ampliando tu comprensión de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan tu negocio. A su vez, apóyate en el Modelo Canvas para identificar tus productos o unidades de negocio, lo que te permitirá aplicar la Matriz BCG y clasificarlas según su participación en el mercado y el crecimiento del sector.

- **Análisis PESTEL:** es una herramienta que permite examinar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el entorno del negocio. Es clave para anticipar cambios externos, identificar oportunidades o riesgos, y tomar decisiones estratégicas alineadas con el contexto del mercado.
- **Matriz BCG (Boston Consulting Group):** es una herramienta de análisis estratégico que clasifica productos o unidades de negocio según su participación de mercado y tasa de crecimiento del sector. Permite decidir en qué áreas invertir, mantener, desarrollar o abandonar, facilitando una gestión eficiente del portafolio y la asignación de recursos.

Herramienta	Videos Explicativos	Artículos / Guías paso a paso	Herramientas basadas en IA
<b>PESTEL</b>	<p><a href="https://goo.su/grXU3ID">https://goo.su/grXU3ID</a></p> <p><a href="https://goo.su/gh71M">https://goo.su/gh71M</a></p> <p><a href="https://goo.su/zeUh5My">https://goo.su/zeUh5My</a></p>	<p><a href="https://goo.su/pc1z0">https://goo.su/pc1z0</a></p> <p><a href="https://goo.su/MT1Gx">https://goo.su/MT1Gx</a></p> <p><a href="https://goo.su/4sJm6tV">https://goo.su/4sJm6tV</a></p>	<p><a href="https://goo.su/RdaW">https://goo.su/RdaW</a></p> <p><a href="https://goo.su/kUbWaKh">https://goo.su/kUbWaKh</a></p> <p><a href="https://goo.su/WNL2GuG">https://goo.su/WNL2GuG</a></p>
<b>Matriz BCG</b>	<p><a href="https://goo.su/5R1wqeU">https://goo.su/5R1wqeU</a></p> <p><a href="https://goo.su/jTeBbC8">https://goo.su/jTeBbC8</a></p> <p><a href="https://goo.su/ti5LL">https://goo.su/ti5LL</a></p>	<p><a href="https://goo.su/4IfBU">https://goo.su/4IfBU</a></p> <p><a href="https://goo.su/BML4c6M">https://goo.su/BML4c6M</a></p> <p><a href="https://goo.su/1azXL">https://goo.su/1azXL</a></p>	<p><a href="https://goo.su/GYFlo0">https://goo.su/GYFlo0</a></p> <p><a href="https://goo.su/7UKnJa">https://goo.su/7UKnJa</a></p> <p><a href="https://goo.su/nISXU">https://goo.su/nISXU</a></p>

*Usa los videos para entender la herramienta de forma rápida, los artículos y guías para aplicarla paso a paso, y las plataformas con inteligencia artificial para obtener resultados al instante y avanzar más rápido en su implementación*

**Instrucción:** Utiliza los resultados del análisis PESTEL para identificar las variables del entorno con mayor impacto en tu negocio, y complementa esta identificación con las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades destacadas en la DOFA. Estas variables, junto con las tendencias clave previamente analizadas, te servirán como insumo para construir la matriz de influencia directa del método MIC-MAC. Prioriza aquellas variables externas relevantes (económicas, tecnológicas, sociales) y las internas estratégicas (capacidades, recursos, propuesta de valor del Canvas) que puedan tener relaciones causales significativas. De esta manera, podrás identificar cuáles son las variables motoras, dependientes y clave para diseñar futuros escenarios y definir acciones estratégicas con mayor precisión.

- **MIC-MAC:** metodología que permite analizar las relaciones de influencia y dependencia entre variables clave de un sistema, con el fin de identificar aquellas que tienen mayor impacto estructural y orientar la toma de decisiones estratégicas. A través del uso de matrices de influencia cruzada, el método facilita la construcción de escenarios y la priorización de factores críticos para la planificación prospectiva.

Herramienta	Videos Explicativos	Artículos / Guías paso a paso	Software
<b>MIC-MAC</b>	<a href="https://goo.su/du6ff">https://goo.su/du6ff</a> <a href="https://goo.su/l45Bi">https://goo.su/l45Bi</a> <a href="https://goo.su/FHlumik">https://goo.su/FHlumik</a>	<a href="https://goo.su/hGq8rUQ">https://goo.su/hGq8rUQ</a> <a href="https://goo.su/ZCna26">https://goo.su/ZCna26</a> <a href="https://goo.su/UqxLhR">https://goo.su/UqxLhR</a>	<a href="https://goo.su/06Uxe0">https://goo.su/06Uxe0</a>

Usa los videos para entender la herramienta de forma rápida, los artículos y guías para aplicarla paso a paso, y las plataformas con inteligencia artificial para obtener resultados al instante y avanzar más rápido en su implementación

**Punto de control 2:** Avanza solo si todos los indicadores de este punto han alcanzado su meta. Completar este paso garantiza una base sólida para la siguiente fase.

Herramienta	Indicador Clave (KPI)	Meta Esperada	Fórmula de Medición
PESTEL	Cobertura de factores del entorno	6/6 factores identificados	$\frac{N^{\circ} \text{ factores identificados}}{6} * 100$
PESTEL	Relevancia de variables identificadas	≥ 70% vinculadas a DOFA o tendencias	$\frac{N^{\circ} \text{ variables vinculadas}}{N^{\circ} \text{ total de variables}} * 100$
Matriz BCG	Cobertura de unidades evaluadas	100% de productos/servicios clave	$\frac{N^{\circ} \text{ unidades analizadas}}{N^{\circ} \text{ total del portafolio}} * 100$
Matriz BCG	Estrategias asignadas por cuadrante	100% de unidades con decisión estratégica	$\frac{N^{\circ} \text{ unidades con estrategia definida}}{N^{\circ} \text{ total de unidades evaluadas}} * 100$
MIC-MAC	Número mínimo de variables estructurales	≥ 15 variables	$N^{\circ} \text{ total de variables identificadas en la matriz}$
MIC-MAC	Identificación de variables clave (motoras y dependientes)	Al menos 2 de cada tipo	$N^{\circ} \text{ variables motoras y dependientes identificadas}$

**Tácticos sin Ejecución:**

Clúster	Descripción	Recomendaciones
<p><b>Tácticos sin Ejecución</b></p> <p>(Alto conocimiento planeación / Medio conocimiento en prospectiva / Media implementación en planeación y prospectiva)</p>	<p>Organizaciones con una comprensión teórica sólida de la estrategia y la prospectiva, pero con serias dificultades para traducir ese conocimiento en procesos reales de transformación.</p> <p>La brecha entre lo que se sabe y lo que se hace es significativa, y suele estar asociada a problemas de liderazgo, cultura organizacional, gestión del cambio o estructura operativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar mecanismos efectivos de ejecución estratégica (cronogramas, indicadores, responsables).</li> <li>• Implementar herramientas de prospectiva más robustas como Mapa Estratégico y Matriz McKinsey (GE Matriz).</li> <li>• Utilizar herramientas de nivel intermedio en prospectiva estratégica como Mactor.</li> <li>• Fomentar liderazgo interno y comunicación transversal para alinear a los equipos.</li> <li>• Activar células de implementación o comités estratégicos que impulsen el despliegue de las iniciativas por unidad de negocio.</li> </ul>

**Instrucción:** Utiliza los resultados del análisis PESTEL para identificar los factores externos que deben reflejarse como objetivos estratégicos en tu mapa estratégico, especialmente en las perspectivas de procesos e innovación. A su vez, los hallazgos de la Matriz BCG te ayudarán a priorizar productos o unidades de negocio en la Matriz McKinsey, considerando su atractivo de mercado y tu posición competitiva actual.

Utiliza los resultados del MIC-MAC para identificar las variables clave que afectan el sistema y reconocer sobre cuáles de ellas los actores tienen mayor interés o capacidad de influencia. Apóyate en el análisis DOFA y PESTEL para identificar los actores relevantes del entorno interno y externo, como aliados, competidores, gremios o entidades gubernamentales. Con esta información, aplica el método MACTOR para mapear los posicionamientos de cada actor frente a objetivos estratégicos, evaluando sus posibles alianzas, oposiciones o zonas de convergencia, lo cual te permitirá anticipar escenarios de cooperación o conflicto y tomar decisiones más acertadas en tu planeación estratégica.

- **Mapa estratégico:** es una herramienta visual que permite representar cómo los objetivos de una organización se relacionan entre sí para cumplir su visión. Organiza estos objetivos en cuatro perspectivas clave (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento), facilitando la alineación entre estrategia y ejecución.
- **Matriz McKinsey:** es un modelo de análisis estratégico que evalúa unidades de negocio o productos según dos criterios: atractivo de la industria y fuerza competitiva de la empresa. A través de una matriz de 9 celdas, ayuda a priorizar inversiones, gestionar portafolios y tomar decisiones de crecimiento o desinversión de manera más precisa que la matriz BCG.

- **MACTOR:** metodología que permite analizar las relaciones de influencia y convergencia entre actores clave de un sistema, con el fin de identificar sus posicionamientos frente a ciertos objetivos estratégicos y evaluar su capacidad de influir o verse influenciados por otros. Este método facilita la construcción de estrategias de negociación, alianzas o gestión de conflictos, al mapear los intereses y niveles de poder de cada actor involucrado en un entorno organizacional o territorial.

Herramienta	Videos Explicativos	Artículos / Guías paso a paso	Herramientas informáticas o IA
<b>Mapa Estratégico</b>	<a href="https://goo.su/o4Ch0L3">https://goo.su/o4Ch0L3</a> <a href="https://goo.su/3Dqblt">https://goo.su/3Dqblt</a>	<a href="https://goo.su/qvBhzU">https://goo.su/qvBhzU</a>	<a href="https://goo.su/WPgwM">https://goo.su/WPgwM</a> <a href="https://goo.su/e9ddgQ">https://goo.su/e9ddgQ</a> <a href="https://goo.su/wHk0">https://goo.su/wHk0</a>
<b>Matriz McKinsey</b>	<a href="https://goo.su/gLnS">https://goo.su/gLnS</a> <a href="https://goo.su/OvSq">https://goo.su/OvSq</a> <a href="https://goo.su/iz98F4Q">https://goo.su/iz98F4Q</a>	<a href="https://goo.su/1ggEPF">https://goo.su/1ggEPF</a> <a href="https://goo.su/jV1HXzv">https://goo.su/jV1HXzv</a> <a href="https://goo.su/gITBr">https://goo.su/gITBr</a>	<a href="https://goo.su/dt2bn">https://goo.su/dt2bn</a> <a href="https://goo.su/SVfjT">https://goo.su/SVfjT</a>
<b>MACTOR</b>	<a href="https://goo.su/78sUzr">https://goo.su/78sUzr</a> <a href="https://goo.su/B9VNuUA">https://goo.su/B9VNuUA</a> <a href="https://goo.su/eLjXi">https://goo.su/eLjXi</a>	<a href="https://goo.su/lHuTRs">https://goo.su/lHuTRs</a> <a href="https://goo.su/lbuDe">https://goo.su/lbuDe</a> <a href="https://goo.su/aSLRA">https://goo.su/aSLRA</a>	<a href="https://goo.su/MxY0">https://goo.su/MxY0</a>

Usa los videos para entender la herramienta de forma rápida, los artículos y guías para aplicarla paso a paso, y las plataformas con inteligencia artificial para obtener resultados al instante y avanzar más rápido en su implementación

**Punto de control 3:** Avanza solo si todos los indicadores de este punto han alcanzado su meta. Completar este paso garantiza una base sólida para la siguiente fase.

Herramienta	Indicador Clave (KPI)	Meta Esperada	Fórmula de Medición
Mapa Estratégico	Cobertura de perspectivas	100% (4/4 perspectivas representadas)	$\frac{N^{\circ} \text{ de perspectivas definidos}}{4} * 100$
Mapa Estratégico	Objetivos vinculados a indicadores o acciones	≥ 90% objetivos con indicadores definidos	$\frac{N^{\circ} \text{ objetivos con indicador}}{N^{\circ} \text{ total de objetivos}} * 100$
Matriz McKinsey	Número de unidades analizadas	Todas las unidades clave del negocio	$\frac{N^{\circ} \text{ unidades analizadas}}{N^{\circ} \text{ total del portafolio}} * 100$
Matriz McKinsey	Estrategias asignadas por cuadrante	100% de unidades con decisión estratégica	$\frac{N^{\circ} \text{ unidades con estrategia definida}}{N^{\circ} \text{ total de unidades evaluadas}} * 100$
MACTOR	Número de actores estratégicos identificados	Al menos 5 actores relevantes	$N^{\circ} \text{ total de actores identificados}$
MACTOR	Definición de objetivos o variables de interés por actor	100% de actores con variables asignadas	$\frac{N^{\circ} \text{ actores con variables}}{N^{\circ} \text{ total de actores}} * 100$

**Visionario Estructurado:**

Clúster	Descripción	Recomendaciones
<p><b>Visionarios Estructurados</b> (Alto conocimiento y Alta implementación en planeación y prospectiva)</p>	<p>Empresas con alto nivel de madurez organizacional, que integran coherentemente el pensamiento estratégico con la acción operativa. Su planificación está respaldada por el uso de herramientas avanzadas y enfoques prospectivos estructurados. Estas organizaciones poseen una alta capacidad de anticipación, adaptabilidad y aprendizaje estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar fortaleciendo procesos de innovación y análisis de entorno avanzado.</li> <li>• Aplicar metodologías de planeación estratégica de avanzada como (Cuadro de mandos integrado y Benchmarking).</li> <li>• Implementar metodologías prospectivas avanzadas como Construcción de Escenarios.</li> <li>• Invertir en consultoría especializada o en software avanzados, para la construcción de futuros.</li> </ul>

**Instrucción:** Utiliza los resultados del Mapa Estratégico para definir los objetivos clave que deben convertirse en indicadores dentro del Cuadro de Mando Integral, asegurando coherencia entre la visión organizacional y las métricas de desempeño. A su vez, los hallazgos de la Matriz McKinsey te permitirán identificar las unidades de negocio o áreas prioritarias para aplicar un proceso de Benchmarking, enfocándote en aquellas con alta fortaleza competitiva y atractivo de mercado, a fin de adoptar buenas prácticas y mejorar tu posicionamiento estratégico.

Utiliza los resultados del MIC-MAC para identificar las variables clave que estructuran el sistema, especialmente aquellas con alta influencia o dependencia, y combínalos con los posicionamientos y niveles de poder de los actores identificados en el MACTOR. Estas variables e intereses te permitirán definir los ejes de incertidumbre y construir escenarios contrastantes usando el método de análisis de escenarios de Peter Schwartz. Apóyate también en las tendencias detectadas previamente para enriquecer las narrativas de cada escenario, asegurando que reflejen dinámicas plausibles del entorno. Así podrás anticiparte a futuros posibles y diseñar estrategias flexibles y robustas para tu empresa.

- **Cuadro de mandos integrado:** Herramienta de gestión que evalúa el desempeño mediante indicadores estratégicos, integrando distintas perspectivas para apoyar la toma de decisiones y la mejora continua.
- **Benchmarking:** metodología que consiste en comparar los procesos, productos o servicios de una organización con los de empresas líderes del sector o de otros sectores, con el fin de identificar buenas prácticas, establecer estándares de excelencia y mejorar el desempeño propio mediante la adaptación de estos referentes.
- **Construcción de escenarios:** Metodología que consiste en desarrollar narrativas estructuradas sobre futuros posibles, basadas en la identificación de variables clave e incertidumbres críticas que afectan el entorno estratégico. Inspirado en el enfoque de Peter Schwartz, permite a las organizaciones anticiparse al cambio, explorar distintas trayectorias de evolución del entorno y diseñar estrategias flexibles, considerando tanto riesgos como oportunidades en contextos inciertos.

Herramienta	Videos Explicativos	Artículos / Guías paso a paso	Herramientas informáticas o IA
<b>Cuadro de Mandos Integrado</b>	<a href="https://goo.su/jHzkc">https://goo.su/jHzkc</a> <a href="https://goo.su/KIUh">https://goo.su/KIUh</a> <a href="https://goo.su/JSBcE">https://goo.su/JSBcE</a>	<a href="https://goo.su/CHdgO7">https://goo.su/CHdgO7</a> <a href="https://goo.su/l23AJ">https://goo.su/l23AJ</a>	<a href="https://goo.su/39LhMF">https://goo.su/39LhMF</a> <a href="https://goo.su/1q1ElyT">https://goo.su/1q1ElyT</a> <a href="https://goo.su/9rWjR">https://goo.su/9rWjR</a>
<b>Benchmarking</b>	<a href="https://goo.su/KUJWvph">https://goo.su/KUJWvph</a> <a href="https://goo.su/GqEfsU">https://goo.su/GqEfsU</a> <a href="https://goo.su/76WmVzD">https://goo.su/76WmVzD</a>	<a href="https://goo.su/OSBOo">https://goo.su/OSBOo</a> <a href="https://goo.su/ledOL">https://goo.su/ledOL</a> <a href="https://goo.su/Ueyo8">https://goo.su/Ueyo8</a>	<a href="https://goo.su/10HdaV">https://goo.su/10HdaV</a> <a href="https://goo.su/PZE4DXs">https://goo.su/PZE4DXs</a> <a href="https://goo.su/sfBksQ">https://goo.su/sfBksQ</a>
<b>Construcción de escenarios</b>	<a href="https://goo.su/jNfr">https://goo.su/jNfr</a> <a href="https://goo.su/Dz86z">https://goo.su/Dz86z</a> <a href="https://goo.su/ITWXkp">https://goo.su/ITWXkp</a>	<a href="https://goo.su/gQZAb9">https://goo.su/gQZAb9</a> <a href="https://goo.su/0xqTRa">https://goo.su/0xqTRa</a> <a href="https://goo.su/sFF29C7">https://goo.su/sFF29C7</a>	

Usa los videos para entender la herramienta de forma rápida, los artículos y guías para aplicarla paso a paso, y las plataformas con inteligencia artificial para obtener resultados al instante y avanzar más rápido en su implementación

**Punto de control 4:** Avanza solo si todos los indicadores de este punto han alcanzado su meta. Completar este paso garantiza una base sólida para la siguiente fase.

Herramienta	Indicador Clave (KPI)	Meta Esperada	Fórmula de Medición
Cuadro de Mando	Frecuencia de revisión o actualización del tablero	1 vez al mes como mínimo	<i>Nº revisiones realizadas al mes</i>
Benchmarking	Número de referentes comparados	Al menos 2 referentes relevantes	<i>Nº total de organizaciones comparadas</i>
Benchmarking	Número de brechas detectadas	Al menos 3 brechas relevantes	<i>Nº total de brechas identificadas en comparación</i>
Escenarios	Número de escenarios construidos	Al menos 3 escenarios	<i>Nº total de escenarios construidos</i>
Escenarios	Estrategias o acciones derivadas de escenarios	Al menos 1 por escenario	$\frac{\text{Nº estrategias formuladas}}{\text{Nº escenarios}} * 100$

**B. Autoevaluación sobre conocimiento e implementación de planeación y prospectiva**

<p><b>Confidencial:</b> Los datos que se solicitan en este formulario son estrictamente confidenciales y en ningún caso tienen fines fiscales ni pueden utilizarse como prueba judicial y son de uso exclusivamente estadístico (Ley 79 del 20 de octubre de 1993, Art. 5) y Ley 1581 de 2012</p>	<p><b>EVALUACIÓN DE CAPACIDADES EN PLANEACIÓN Y PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS DE CONSULTORÍA</b></p>	<p>FORMULARIO No. <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 40px; height: 15px;"></span></p>																														
<b>A. IDENTIFICACION Y CONTROL</b>																																
<p>1. Nombre de quien responde</p> <p>_____</p>	<p>2. Documento de identidad: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 100px; height: 15px;"></span></p>																															
<p>3. Cargo</p> <p>_____</p>	<p>4. Nombre del operador turístico</p> <p>_____</p>																															
<p>5. Localización:</p> <p>A. Comuna: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 30px; height: 15px;"></span></p> <p>B. Barrio: <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 30px; height: 15px;"></span></p>	<p>6. Años de antigüedad en el negocio:</p> <p>_____</p>																															
<p>7. El local en el que funciona este establecimiento es:</p> <p>A. Propio <span style="float: right;">1 <input type="checkbox"/></span></p> <p>B. Lo está pagando <span style="float: right;">2 <input type="checkbox"/></span></p> <p>C. Arrendado <span style="float: right;">3 <input type="checkbox"/></span></p> <p>D. Comodato <span style="float: right;">4 <input type="checkbox"/></span></p> <p>E. Otro <span style="float: right;">5 <input type="checkbox"/></span> Cuál _____</p>	<p>8. ¿Qué tipo de sociedad es la persona jurídica?</p> <p>Sociedad Anónima (SA) <span style="float: right;">1 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Sociedad por acciones simplificada (SAS) <span style="float: right;">2 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Sociedad Limitada (Ltda.) <span style="float: right;">3 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Sociedad Colectiva (SC) <span style="float: right;">4 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Sociedad Comandita Simple (SCS) <span style="float: right;">5 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Sociedad Comandita por Acciones (SCA) <span style="float: right;">6 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Empresa Unipersonal (EU) <span style="float: right;">7 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Otra ¿Cuál? <span style="float: right;">8 <input type="checkbox"/></span></p>																															
<b>B. DIMENSIÓN 1: CONOCIMIENTO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Puntaje máximo 11. Bajo 0-4, Medio 5 a 8, Alto 9 a 11.</b>																																
<p>1. ¿Tu equipo conoce los conceptos base de la planeación estratégica (visión, misión, objetivos, análisis externo/interno)?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. No los conoce</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>B. Tiene una idea general o empírica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>C. Tiene formación estructurada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>	ítem	Respuesta	Calificación	A. No los conoce	<input type="checkbox"/>	0	B. Tiene una idea general o empírica	<input type="checkbox"/>	1	C. Tiene formación estructurada	<input type="checkbox"/>	2	<p>2. ¿Conoces las siguientes herramientas de planeación? (marca todas las que apliquen)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. DOFA</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>B. PESTEL</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>C. Mapas estratégicos o Balanced Scorecard</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>D. Matriz BCG / Ansoff / Porter</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>E. Herramientas de evaluación de desempeño estratégico</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		ítem	Respuesta	Calificación	A. DOFA	<input type="checkbox"/>	1	B. PESTEL	<input type="checkbox"/>	2	C. Mapas estratégicos o Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	2	D. Matriz BCG / Ansoff / Porter	<input type="checkbox"/>	2	E. Herramientas de evaluación de desempeño estratégico	<input type="checkbox"/>	2
ítem	Respuesta	Calificación																														
A. No los conoce	<input type="checkbox"/>	0																														
B. Tiene una idea general o empírica	<input type="checkbox"/>	1																														
C. Tiene formación estructurada	<input type="checkbox"/>	2																														
ítem	Respuesta	Calificación																														
A. DOFA	<input type="checkbox"/>	1																														
B. PESTEL	<input type="checkbox"/>	2																														
C. Mapas estratégicos o Balanced Scorecard	<input type="checkbox"/>	2																														
D. Matriz BCG / Ansoff / Porter	<input type="checkbox"/>	2																														
E. Herramientas de evaluación de desempeño estratégico	<input type="checkbox"/>	2																														
<b>C. DIMENSIÓN 2: IMPLEMENTACIÓN EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Puntaje máximo 8. Bajo 0-2, Medio 3 a 5, Alto 6 a 8.</b>																																
<p>3. ¿Tu empresa cuenta con un plan estratégico formal y actualizado?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. No</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>B. Parcialmente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>C. Sí, se revisa y actualiza regularmente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>	ítem	Respuesta	Calificación	A. No	<input type="checkbox"/>	0	B. Parcialmente	<input type="checkbox"/>	1	C. Sí, se revisa y actualiza regularmente	<input type="checkbox"/>	2	<p>4. ¿Con qué frecuencia revisan sus objetivos estratégicos?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>B. En casos de crisis o cambios grandes</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>C. Mínimo, anualmente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		ítem	Respuesta	Calificación	A. Nunca	<input type="checkbox"/>	0	B. En casos de crisis o cambios grandes	<input type="checkbox"/>	1	C. Mínimo, anualmente	<input type="checkbox"/>	2						
ítem	Respuesta	Calificación																														
A. No	<input type="checkbox"/>	0																														
B. Parcialmente	<input type="checkbox"/>	1																														
C. Sí, se revisa y actualiza regularmente	<input type="checkbox"/>	2																														
ítem	Respuesta	Calificación																														
A. Nunca	<input type="checkbox"/>	0																														
B. En casos de crisis o cambios grandes	<input type="checkbox"/>	1																														
C. Mínimo, anualmente	<input type="checkbox"/>	2																														
<p>5. ¿Utilizan herramientas o procesos para ajustar la estrategia a partir de evaluaciones internas o del entorno?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. No</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>B. Ocasionalmente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>C. Sí, con metodologías y evaluación periódica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>	ítem	Respuesta	Calificación	A. No	<input type="checkbox"/>	0	B. Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	1	C. Sí, con metodologías y evaluación periódica	<input type="checkbox"/>	2	<p>6. ¿Qué tan articulada está la estrategia con procesos operativos y toma de decisiones?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. No se articula</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>B. Parcialmente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>C. Se implementa en decisiones clave</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		ítem	Respuesta	Calificación	A. No se articula	<input type="checkbox"/>	0	B. Parcialmente	<input type="checkbox"/>	1	C. Se implementa en decisiones clave	<input type="checkbox"/>	2						
ítem	Respuesta	Calificación																														
A. No	<input type="checkbox"/>	0																														
B. Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	1																														
C. Sí, con metodologías y evaluación periódica	<input type="checkbox"/>	2																														
ítem	Respuesta	Calificación																														
A. No se articula	<input type="checkbox"/>	0																														
B. Parcialmente	<input type="checkbox"/>	1																														
C. Se implementa en decisiones clave	<input type="checkbox"/>	2																														

D. DIMENSIÓN 3: CONOCIMIENTO EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Puntaje máximo 15. Bajo 0-5, Medio 6 a 10, Alto 11 a 15.																																			
7. ¿Tu equipo comprende el propósito de la prospectiva estratégica?		8. ¿Conoces las siguientes herramientas de prospectiva estratégica? (marca todas las que conozcas, aunque no las hayas usado)																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. No</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Parcialmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Sí, entiende su función anticipatoria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	ítem	Respuesta	Calificación	A. No	<input type="checkbox"/>	0	B. Parcialmente	<input type="checkbox"/>	1	C. Sí, entiende su función anticipatoria	<input type="checkbox"/>	2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Análisis de escenarios</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B. MICMAC</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C. Método Delphi</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Proyecciones estadísticas o series de</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>E. Mapas estratégicos con enfoque de futuro</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>F. Software especializado (SPREAD)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		ítem	Respuesta	Calificación	A. Análisis de escenarios	<input type="checkbox"/>	3	B. MICMAC	<input type="checkbox"/>	2	C. Método Delphi	<input type="checkbox"/>	2	D. Proyecciones estadísticas o series de	<input type="checkbox"/>	2	E. Mapas estratégicos con enfoque de futuro	<input type="checkbox"/>	2	F. Software especializado (SPREAD)	<input type="checkbox"/>	3
ítem	Respuesta	Calificación																																	
A. No	<input type="checkbox"/>	0																																	
B. Parcialmente	<input type="checkbox"/>	1																																	
C. Sí, entiende su función anticipatoria	<input type="checkbox"/>	2																																	
ítem	Respuesta	Calificación																																	
A. Análisis de escenarios	<input type="checkbox"/>	3																																	
B. MICMAC	<input type="checkbox"/>	2																																	
C. Método Delphi	<input type="checkbox"/>	2																																	
D. Proyecciones estadísticas o series de	<input type="checkbox"/>	2																																	
E. Mapas estratégicos con enfoque de futuro	<input type="checkbox"/>	2																																	
F. Software especializado (SPREAD)	<input type="checkbox"/>	3																																	
E. DIMENSIÓN 4: IMPLEMENTACION EN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. Puntaje máximo 17. Bajo 0-6, Medio 7 a 12, Alto 13 a 17.																																			
9. ¿Tu empresa ha aplicado alguna herramienta de prospectiva para tomar decisiones?		10. ¿Con qué frecuencia se utilizan herramientas prospectivas para anticipar cambios del entorno?																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. A veces, de manera informal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Sí, de forma estructurada</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	ítem	Respuesta	Calificación	A. Nunca	<input type="checkbox"/>	0	B. A veces, de manera informal	<input type="checkbox"/>	1	C. Sí, de forma estructurada	<input type="checkbox"/>	2	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Nunca</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>B. Ocasionalmente</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>C. Con regularidad como parte del proceso estratégico</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>		ítem	Respuesta	Calificación	A. Nunca	<input type="checkbox"/>	0	B. Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	1	C. Con regularidad como parte del proceso estratégico	<input type="checkbox"/>	2									
ítem	Respuesta	Calificación																																	
A. Nunca	<input type="checkbox"/>	0																																	
B. A veces, de manera informal	<input type="checkbox"/>	1																																	
C. Sí, de forma estructurada	<input type="checkbox"/>	2																																	
ítem	Respuesta	Calificación																																	
A. Nunca	<input type="checkbox"/>	0																																	
B. Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	1																																	
C. Con regularidad como parte del proceso estratégico	<input type="checkbox"/>	2																																	
11. ¿Tu empresa ha implementado alguna de estas herramientas en procesos reales? (marca todas las que apliquen)																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ítem</th> <th>Respuesta</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Análisis de escenarios</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>B. MICMAC o Matrices de relaciones cruzadas</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>C. Método Delphi, entrevistas o consultas a expertos</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>D. Métodos cuantitativos (Proyecciones, simulaciones)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>E. Software especializado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>			ítem	Respuesta	Calificación	A. Análisis de escenarios	<input type="checkbox"/>	3	B. MICMAC o Matrices de relaciones cruzadas	<input type="checkbox"/>	2	C. Método Delphi, entrevistas o consultas a expertos	<input type="checkbox"/>	2	D. Métodos cuantitativos (Proyecciones, simulaciones)	<input type="checkbox"/>	2	E. Software especializado	<input type="checkbox"/>	3															
ítem	Respuesta	Calificación																																	
A. Análisis de escenarios	<input type="checkbox"/>	3																																	
B. MICMAC o Matrices de relaciones cruzadas	<input type="checkbox"/>	2																																	
C. Método Delphi, entrevistas o consultas a expertos	<input type="checkbox"/>	2																																	
D. Métodos cuantitativos (Proyecciones, simulaciones)	<input type="checkbox"/>	2																																	
E. Software especializado	<input type="checkbox"/>	3																																	

**C. Encuesta enfocada en prospectiva estratégica para empresas de consultoría  
en Bogotá**

[https://invescor.limesurvey.net/prospectiva\\_estrategica](https://invescor.limesurvey.net/prospectiva_estrategica)