

# Estudio Prospectivo Estratégico Punto Estratégico SAS año 2023

**Ronil Peter Berdugo Cabrales**

*Investigaciones, Punto Estratégico, [rberdugo@puntoestrategico.com.co](mailto:rberdugo@puntoestrategico.com.co)*

**Denisse Ramos Ramos**

*Investigaciones, Punto Estratégico, [nahomillennium@hotmail.com](mailto:nahomillennium@hotmail.com)*

**Juan Carlos Martínez torres**

*Investigaciones, Punto Estratégico, [jmartinez@puntoestrategico.com.co](mailto:jmartinez@puntoestrategico.com.co)*

## **Resumen**

Básicamente el estudio se lleva a cabo con el propósito de establecer la orientación estratégica de la empresa Punto Estratégico SAS. Para lograrlo se decide desarrollar el presente trabajo; se trata de un Estudio Prospectivo Estratégico al año 2023. Se pretende desarrollar un trabajo enmarcado en una previsión (preactiva y proactiva) que permita aclarar las acciones presentes a luz de futuros posibles y deseables. En este trabajo se reflejará como resultado el deseo de la gerencia de Punto Estratégico de prepararse y actuar para provocar cambios en la organización de cara a los cambios previstos en el entorno.

## **Palabras clave**

Prospectiva, Emprendimiento, Innovación empresarial.

## 1 Introducción

Durante 4 años Punto Estratégico se ha comportado como una empresa dinámica que se adapta y se transforma para aprovechar diferentes oportunidades que el mercado de la consultoría en desarrollo empresarial esta generando en Colombia. En este orden de ideas, han sido varias las mutaciones que han llevado a la gerencia a tomar decisiones estratégicas enmarcadas en: “¿cuál debe ser el foco de Punto Estratégico?”. Se entiende que los cambios de enfoque propuestos a partir de las reacciones en torno a las oportunidades identificadas son válidas hasta el punto en que permiten encontrar, sustentar y afianzar una Misión y una Visión clara, atractiva y rentable; pero ¿qué pasa cuando los cambios de enfoque empresarial se convierten en una constante?. Precisamente es esta la realidad de Punto Estratégico; frente a tan difícil situación se considerada pertinente revisar el futuro de la empresa y por ende resulta atractivo desarrollar un ejercicio metodológicamente organizado que ayude a construir el futuro deseado de Punto Estratégico.

La preocupación que hoy enfrenta la empresa se sostiene en el reconocimiento de su verdadero sentido de existir, es decir, a pesar de algunas capacidades desarrolladas y de los recursos que especialmente se han integrado a la organización, aun carece de una oferta de valor que inspire confianza para crecer y pensar en la permanencia en el mercado de Punto Estratégico. Esta preocupación es un tema que representa la posibilidad de continuar con la historia de una empresa que nació con el objetivo de construir una red de consultores y que hoy trabaja en la configuración de un centro de desarrollo tecnológico con líneas de investigación arbitrarias que aun carecen de un asidero científico.

¿Cuál debe ser la orientación de Punto Estratégico al 2023?

Con este estudio se propende conducir a la empresa hacia un ejercicio metodológico que permita la construcción de propuestas estratégicas que se desplegarán hacia futuro según el escenario ideal al que se desee orientarse buscando así el fortalecimiento organizacional, el desarrollo integral y la contante búsqueda de resultados superiores.

## **2 Metodología Prospectiva Aplicada**

### **2.1 Prospectiva**

El interés del hombre por adelantarse al correr del tiempo hace que nazca la prospectiva como una manera de hacerlo, pero con bases sólidas y entendiendo el proceso no como una adivinanza si no como nos indica Francisco Mójica: el estudio del futuro para comprenderlo y poder influir sobre él. (Mójica F., 2005). La propia raíz de la palabra indica su objetivo sobre el futuro; “prospicere” viene del latín y significa “mirar a lo lejos, observar el horizonte, pronosticar”. El término fue acuñado por uno de los padres de la disciplina, Gastón Berger. (Berger G. , 1957)

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado, a través de la aproximación a la comprensión del mundo de sistemas complejos en que vivimos, contribuyendo al aprendizaje y desarrollo organizacionales de los diversos entes que acuden a ella como proceso de fortalecimiento.

### **2.2 Estrategia**

La prospectiva nos muestra a donde queremos llegar según el o los escenarios seleccionados, ahora la clave está en construir el camino y modelar los pasos que se deben dar para alcanzarlos. Este camino no es más que la estrategia. El concepto de estrategia ha tenido una gran evolución en la historia humana. Fue inicialmente utilizado como un concepto de guerra. Uno de los primeros en hablar de estrategia fue Tsun Tzu, en su libro El Arte de la Guerra. Éste planteaba que la estrategia es “el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo” (TsunTzu)

La utilización de la estrategia en la teoría de la dirección aparece en los primeros años de la década del 60 del siglo XX y emerge como una vía para las organizaciones dar respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa.

### **2.3 Metodología implementada**

A lo largo de los estudios realizados, los conocimientos adquiridos nos permiten hacer uso de una metodología sencilla pero que converge desde un diagnóstico completo de la empresa hasta lograr definir adecuadamente la estrategia. Esta metodología es un modelo avanzado que consta de 7 pasos representados en el siguiente esquema desarrollado por el Dr. Mojica en su obra.

- Estado del Arte: Reconocimiento de las condiciones de la empresa, a través de un análisis estratégico tanto interno como externo que permita tener una visión completa sobre las condiciones actuales de la misma y las principales variables del entorno económico,

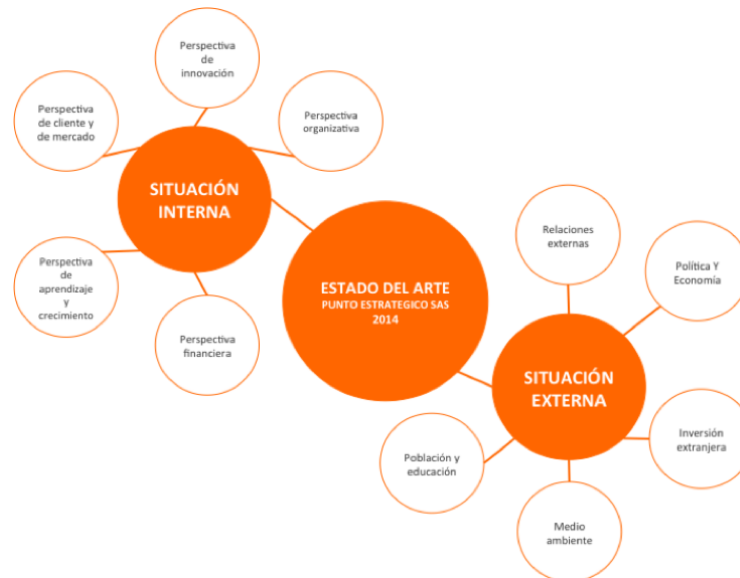
político y social que afectan su operación. En este ejercicio se utiliza información que provee la empresa (fuentes primarias) e información de soporte que se encuentra en fuentes secundarias.

- **Tendencias Mundiales:** Se hace necesario entender y tener claridad de hacia dónde va el tema que se está analizando, teniendo en cuenta las principales tendencias que lo enmarcan. Reconocer las tecnologías de futuro permitirá comprender cuales serán los motores de cambio para los próximos años y se convierte en una fuente esencial para soportar los direccionadores de futuro.
- **Identificación de Factores de Cambio:** A través de la matriz DOFA, se identifican fortalezas, debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas que están afectando el negocio. Con esta información conjunta al diagnóstico externo e interno de la compañía se procede a destacar los factores de cambio o variables que son los fenómenos que orientarán la evolución de la empresa.
- **Variables Estratégicas:** Teniendo en cuenta el listado de factores definidos anteriormente, se utilizarán técnicas de priorización para destacar las que se consideran importantes y que tienen injerencia directa sobre la evolución de la empresa. Para identificarlas se utilizará la herramienta MicMac.
- **Poder y Estrategia de Actores Sociales:** Este paso implica el estudio de “actores sociales” que interactúa con en el sistema estudiado. Estos actores se encuentran relacionados con la organización y su comportamiento y decisiones pueden afectar positiva o negativamente el desempeño futuro y el logro de metas o escenarios establecidos.
- **Diseño de Escenarios:** Aquí es donde confluye toda la información revisada hasta el momento, con especial énfasis sobre las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas. Para redactar los escenarios, se usarán los siguientes lineamientos: Ejes de Schwartz, escenario apuesta, ruta al escenario apuesta, descripción de escenarios,
- **Elección de Estrategias:** Teniendo en cuenta la ruta seleccionada para el escenario apuesta, construir el camino detallando los objetivos y acciones específicas que se desarrollarían y establecer los plazos en los que se ejecutarían.

### 3 Estado del arte: Punto Estratégico

Dada la importancia que tiene para la prospectiva estratégica de conocer el presente para construir el futuro, se desarrolla un primer procedimiento asociado al reconocimiento de la situación actual sin dejar de lado el desempeño histórico de Punto estratégico SAS. El estado del arte se presenta como el análisis inicial del ejercicio prospectivo; a partir del diagnóstico de la situación actual interna de la empresa en sus diferentes ámbitos y las principales tendencias en cuanto a lo económico, político, social y de mercado; se construye una radiografía de la empresa y su relación con los factores externos.

Básicamente el estado del arte se desarrolla a partir de la consulta de fuentes de información: primarias y secundarias, con base en las cuales se elaboró el diagnóstico en dos espacios de interés con sus respectivas perspectivas, así:



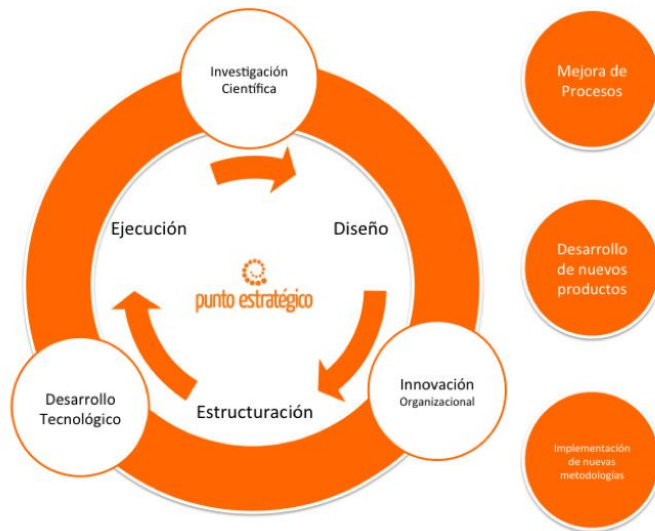
**Figura 1.** Mapa conceptual del estado del arte de Punto Estratégico

#### 3.1 Perspectiva organizacional

El Centro de Desarrollo Tecnológico e Innovación Punto Estratégico, fue fundado el 25 de febrero de 2010 en la ciudad de Barranquilla a través de la constitución de la sociedad Punto Estratégico Red de Consultores SAS, identificada con el NIT 900.343.420-7 donde decide que su objeto social sería el de prestar servicios de consultoría y asesorías en el diseño, estructuración, ejecución y coordinación de proyectos de innovación y desarrollo orientados a potenciar la evolución de las empresas de la Región Caribe a través del promisorio mundo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del poder de la Innovación Organizacional. En términos generales la empresa cuenta con una estructura flexible que se adapta a los requerimientos; en este sentido, también hacen parte del equipo de trabajo, consultores externos que se vinculan de acuerdo a los proyectos que periódicamente se

ejecutan; lo anterior quiere decir que se cuenta con un base de datos de profesionales con diferentes niveles de formación, experiencia y conocimientos específicos.

La empresa se encuentra en una fase de organización de esquemas y procedimientos de trabajo, por ende actualmente carece de procesos explícitos y documentados que acompañen la gestión empresarial; así mismo existe una ausencia de indicadores estratégicos y operativos que permitan medir el desempeño de la misma. So pena de lo anterior, cuenta con una macro estructura de procesos definida.



**Figura 2.** Macroprocesos de Punto Estratégico

La generación de nuevo conocimiento representa un eslabón que toda sociedad debe fortalecer mediante procesos de investigación, academia y de extensión. En Colombia y en la región caribe del país se han generado espacios que permiten desarrollar cada vez mayor y mejor conocimiento para el desarrollo territorial e intelectual de sus habitantes. Prueba de ellos son las IES, REDCOLSI, CUEE CARIBE, VENTURES, COLCIENCIAS entre otros. De acuerdo con lo anterior, Punto Estratégico dentro de sus actividades misionales y su ejercicio cotidiano, gestiona la generación de nuevo conocimiento para si misma y para empresas de la ciudad de Barranquilla, permitiéndoles acceder a recursos de cofinanciación vitales para mejorar sus procesos, por otro lado en ejercicio de estas funciones la empresa realiza un acompañamiento en torno a la formulación, estructuración, coordinación y ejecución de proyectos de desarrollo organizacional, de esta forma genera conocimiento en temáticas de innovación organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones.

Cuando en Barranquilla se habla de expertos en convocatorias publicas que apoyan el emprendimiento y la innovación empresarial, se habla de Punto Estratégico, la empresa día a día se dedica y se ha dedicado a elaborar proyectos y a conseguir recursos para su ejecución. Esta experiencia le permite ser la entidad que más recursos ha logrado agenciar para las empresas Barranquilleras en los últimos 4 años. Sin embargo, la gerencia manifiesta gran preocupación por el crecimiento de la empresa y frente a ello, durante el 2013 se realizaron ajustes para ampliar la oferta y en consecuencia la base de clientes y la cobertura. Adicionalmente, se ha intentado incursionar en otros espacios en los que se busca ser ejecutor de proyectos de gran impacto, no obstante, los intentos han sido infructuosos debido a la experiencia que se requiere acreditar para acceder a proyectos que se financian con recursos importantes del Estado.

### **3.2 Situación externa**

Aunque en la proyección se nota una considerable baja del PIB en la proyección estimada al año 2019, se considera Colombia tiene perspectivas positivas de su estabilidad durante los próximos años lo que indica un desempeño económico adecuado. (Grupo Bancolombia, 2014). Es muy interesante observar el comportamiento del indicador tasa de empleo calculado y proyectado para trece ciudades del país. El objetivo de llevar esta tasa a un dígito se lograría un mejoramiento destacable al pasar de 8.1% a 6.3% en 5 años. (Grupo Bancolombia, 2014)



## **4 Tendencias mundiales**

La vigilancia tecnológica es un factor fundamental de cualquier ejercicio prospectivo, dentro del cual se analizan las fuentes secundarias y de la búsqueda exhaustiva de la literatura académica y de estudios que se han realizado sobre las variables que se seleccionen y que tengan inherencia específica en el comportamiento de la empresa.

### **4.1 Tecnologías de gestión**

Las TIC tienden a generar dinamismo en las empresas y mejorar el uso de sus capacidades productivas y de conocimiento. Un buen uso de las TIC permite a las empresas aumentar la flexibilidad y rapidez de sus transacciones, extender los flujos de información de sus redes e impulsar la innovación para crear y vender nuevos productos y servicios. En el caso de la productividad de las empresas, el impacto ha sido más contundente en aquellas que han logrado utilizar las TIC para potenciar sus procesos de innovación. (Curras, Margarita, et al. Evidencias del impacto de las TIC en la productividad de la empresa. ¿Fin de la «paradoja de la productividad»? Cuadernos de Economía. Vol. 30, Núm. 82, enero-abril, 2007, págs. 5-36).

### **4.2 Tendencias en consultoría**

La definición de la consultoría de empresas la podemos enmarcar de la siguiente manera: es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de problemas. Es proporcionar recomendaciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y la competitividad de las empresas.

Hoy, las empresas competitivas, son necesariamente las empresas intensivas en conocimiento. La consultoría puede desempeñar un papel muy útil como detonador del desarrollo económico y social de las empresas y del país. Según portafolio.co, en su publicación de 26 de marzo de 2013 “Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país”; en Colombia, como en la mayoría de los países de la región, la consultoría es asociada usualmente a tercerizaciones y asesorías operativas; desde esta perspectiva, históricamente, el aporte de este sector productivo al desarrollo nacional ha sido subestimado.

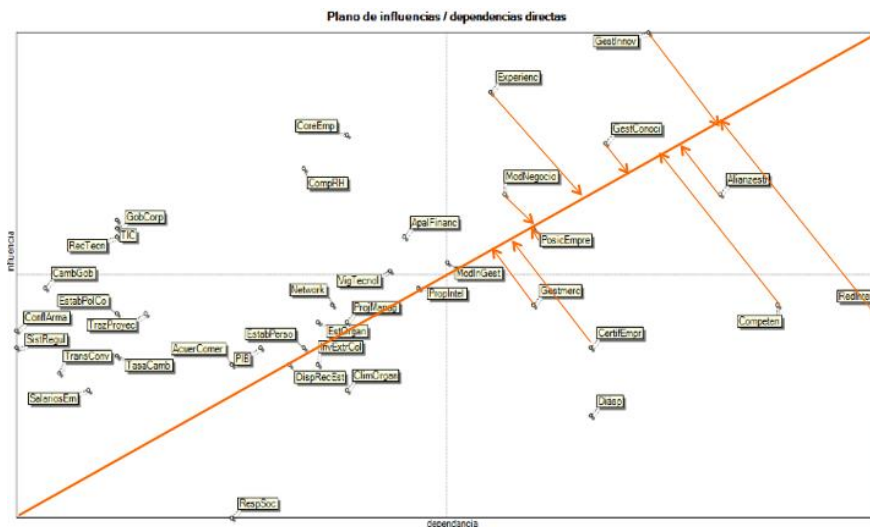
## 5 Talleres de prospectiva estratégica

**Tabla 1.** Matriz de cambio

AMBITO	CAMBIOS ESPERADOS	CAMBIOS TEMIDOS	CAMBIOS ANHELADOS
TECNOLOGICO	Implementación del sistema de ventanilla única para integración de convocatorias a nivel nacional		Desarrollar un sistema que permita hacer seguimiento y control a los proyectos y procesos de interventoría de manera automatizada, ágil y oportuna.
	Desarrollar un programa propio de protección de propiedad intelectual		Implementación de sistemas de vigilancia tecnológica
ECONÓMICO		Ingreso de empresas internacionales para prestación de servicios de desarrollo empresarial	Participación en redes internacionales de consultoría que permitan hacer alianzas específicas para prestación de servicios
	Solidez financiera que permita holgura en el flujo de caja en un año	No surjan iniciativas que fortalezcan a la empresa que se sumen a las capacidades de formulación de proyectos	Evitar dependencia de los recursos públicos.
		Reducción del presupuesto para la financiación de proyectos de innovación y desarrollo empresarial	Aumento de los fondos de cofinanciación de proyectos de desarrollo empresarial
SOCIAL			Agenciar mayor cantidad de recursos para el desarrollo empresarial en la región y así posicionar al departamento a nivel nacional
NORMATIVO	Certificación de los profesionales de la empresa como PMP (Project Management Professional)	Los gremios constituyan sus propias oficinas de proyectos	Constituir una PMO (Project Management Office)
ORGANIZATIVO	Aumento de la capacidad de formulación a través de la contratación de nuevos profesionales	Que los profesionales formados en la empresa encuentren oportunidades laborales más estables y haya deserción	
	La empresa cuenta con principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno.	No tomar decisiones acertadas derivado de la ausencia de políticas de gobierno corporativo	
	Core de la empresa claramente definido a través de un portafolio de productos y servicios.	Por el alto grado de dependencia de los recursos públicos no se desarrolló una oferta de valor propia	Constituir a la empresa como un centro de desarrollo tecnológico. Diversificación del portafolio de servicios.
POLÍTICO		Los niveles de corrupción de las entidades públicas. La no continuidad de políticas de desarrollo empresarial por el cambio de gobierno	Intervención de los dirigentes nacionales y locales para reducir los niveles de corrupción e intervención en procesos de adjudicación de convocatorias y contrataciones



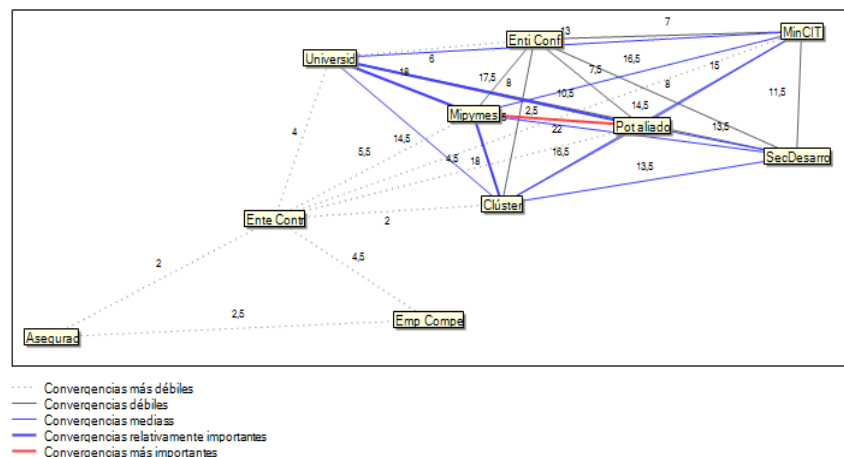
## 5.1 variables estratégicas



**Figura 3.** Mapa de Influencias indirectas

En este caso se evidencia la marcada distinción de las variables y con la gestión constante de los expertos que analizan los resultados obtenidos, se listan a continuación las 9 variables consideradas como estratégicas y de impacto certero en el futuro de la compañía: Innovación, Conocimiento, Colaboración, Posicionamiento, Red internacional, Competencia, Experiencia, Modelo de negocios y Certificación.

## 5.2 Juego de actores



**Figura 4.** Gráfico de convergencias entre actores

Se presenta una alta convergencia entre las mipymes y los potenciales aliados, esta relación será relevante para la definición de estrategias y acciones específicas. Por otra parte, el resultado nos muestra la marcada relación entre el MinCIT y las empresas en el gráfico de

convergencias, así como la debilidad sobre el sistema de actores como las aseguradoras y los competidores. También se resalta la importancia de la relación entre los centros de formación superior y los potenciales aliados; estos si aúnan esfuerzos pueden ser grandes favorecedores de los objetivos establecidos.

## 6 Diseño de escenarios

De esta manera, se pueden diseñar hipótesis de futuro para cada variable seleccionada. Este ejercicio denominado por Jouvenel como posibles futuros o “futuribles” (Jouvenel,1966), serán esenciales para la construcción de los escenarios y facilitará su redacción y comprensión. En este punto nos basaremos en la definición esbozada para cada una de ellas anteriormente y el indicador de medición correspondiente.

**Tabla 2.** Futuribles

Variables estratégicas	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
<b>Innovación</b>	Punto Estratégico se mantiene en el negocio de formulación de proyectos de innovación a sus clientes.	Punto Estratégico es una plataforma de asistencia técnica especializada en negocios TIC.	Punto Estratégico es un centro de consultoría especializada en adaptación de tecnologías de talla mundial en pymes.
<b>Modelo de negocios</b>	Los ingresos de Punto Estratégico dependen de la comisión de éxito de los proyectos de cofinanciación agenciados a sus clientes.	Los ingresos de Punto Estratégico dependen de la intermediación de servicios tecnológicos.	Los ingresos de Punto Estratégico dependen de la venta de tecnología propia.
<b>Conocimiento</b>	Entre los colaboradores de Punto Estratégico existe una mezcla de formación profesional y de posgrado.	Todos los colaboradores de Punto Estratégico tienen nivel de formación en maestría.	Los colaboradores de Punto estratégico hacen inmersiones en prestigiosas universidades de talla mundial.
<b>Colaboración nacional e internacional</b>	Punto Estratégico mantiene el vínculo con sus aliados locales y nacionales.	Punto Estratégico establece alianzas con oficinas de desarrollo empresarial de universidades.	Punto Estratégico establece alianzas con partners en cada país de Latinoamérica.
<b>Competencia</b>	Punto Estratégico genera procesos de cooperación con firmas nacionales.	Firmas internacionales entran al mercado colombiano del área de consultoría.	Universidades prestigiosas del mundo prestan servicios de extensión en Colombia.
<b>Experiencia y Posicionamiento</b>	Punto Estratégico es reconocido como el centro de gestión de proyectos de innovación.	Punto Estratégico es uno de los referentes de consultoría empresarial en Colombia.	Punto Estratégico es reconocido como un centro de gestión tecnológica.
<b>Certificación</b>	Certificación de normas ISO	Certificación PMO	Punto Estratégico logra el reconocimiento por parte de Colciencias como CDT.

### 6.1 Escenarios

#### 6.1.1 Escenario 1 (-+): Vivir amarrado

Corre el 2023 y en Colombia los mecanismos de co-financiación que le permiten a las empresas obtener recursos para su crecimiento y desarrollo permanecen activos y bajo la directriz del gobierno que invita a fomentar la ciencia, tecnología e innovación de manera permanente; esta situación ha permitido que Punto Estratégico acompañe desde hace varios años a las empresas de la ciudad de Barranquilla en la estructuración y formulación de proyectos de innovación y desarrollo empresarial; comportamiento que le ha impulsado a obtener la certificación PMO y lograr el reconocimiento formal como entidad de acompañamiento por parte de Innpulsa Colombia. Durante los últimos diez años la empresa ha permanecido activa en torno a su oferta de valor y por ende ha entregado a muchas empresas de la ciudad la posibilidad de implementar nuevas tecnologías, desarrollar investigaciones y

crear nuevos productos o servicios que ponen en el mercado a través de proyectos bien estructurados con los cuales acceden a recursos importantes de cofinanciación; en consecuencia los únicos ingresos que se obtienen, provienen de la comisión de éxito de los proyectos de cofinanciación que logran ser aprobados.

### **6.1.2 Escenario 2 (+-): Vivir sin control**

Es 2023 y a la fecha Punto Estratégico ha logrado resultados buenos a través de los procesos de colaboración que ha ejecutado, el estar aliado con diferentes partners-organizaciones en cada país de Latinoamérica le permitió realizar en los últimos años algunas transferencias de conocimiento para adquirir nuevas competencias, por ende, hoy cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario, formado a nivel de pregrado y postgrado. La empresa se ha empeñado en prepararse internamente de manera robusta para competir con las nuevas empresas nacionales que aparecen en el mercado de la consultoría de proyectos de innovación, y para ello ha logrado la certificación de las normas ISO, y ha implementado estrategias de cooptencia con firmas nacionales a través de la plataforma de asistencia técnica especializada en negocios TIC que fue desarrollada en virtud de la dinámica que tienen en la actualidad las empresas de tecnología.

### **6.1.3 Escenario 3 (++): Vivir la gloria**

Ya es 2023 y todos los proyectos y estrategias de innovación, en las que la gestión del conocimiento y el uso de las tecnologías de información y comunicación han estado involucradas, permiten que Punto Estratégico desarrolle el mercado de la consultoría especializada en adaptación de tecnologías de talla mundial en las pymes Colombianas. Hoy en día los ingresos de la empresa dependen de la intermediación de servicios tecnológicos y para ello ha sido necesario el establecimiento de alianzas con oficinas de desarrollo empresarial de universidades a nivel nacional e internacional, por ejemplo Cambridge Enterprise. Punto Estratégico realiza transferencias de conocimiento cada año para adquirir nuevas competencias y algunas de estas competencias han sido en procesos y metodologías de vigilancia tecnológica y de inteligencia competitiva. A partir de todo el conocimiento adquirido la empresa desarrolló el Centro de Consultoría especializada en adaptación de tecnologías de talla mundial en pymes, con la que ha logrado ampliar sustancialmente su portafolio de clientes, mejorar la consultoría en innovación y posicionarse en la comunidad empresarial como el centro de gestión tecnológica más importante de la Región Caribe; como factor calve de éxito para lograr este reconocimiento se encuentran dos estrategias adicionales bien importantes: (1) la unidad de aceleración de negocios digitales, (2) El programa de innovación abierta. Estas dos estrategias han permitido que la empresa evolucione en su modelo de negocios, hoy en día gracias a la diversificación del portafolio Punto Estratégico ha aumentado su base de clientes en un 80%.

### **6.1.4 Escenario 4 (- -): Vivir en el limbo**

Pasaron 10 años y nada a cambiado, ya es 2023 y los resultados en general de la empresa Punto Estratégico son poco alentadores; los intentos son varios; entre ellos: varios de los colaboradores de la empresa hacen inmersiones en prestigiosas universidades de talla mundial, donde conocen metodologías y tecnologías que apoyan la gestión, no obstante, las

implementaciones son infructuosas, los empleados están desmotivados y los socios agotados de tratar de sacar adelante un sueño que aun esta lejos de convertirse en realidad.

Punto Estratégico se mantiene en el negocio de la formulación de proyectos de innovación para empresas que están interesadas en desarrollarse, en consecuencia los ingresos dependen de a comisión de éxito por los proyectos que se logran cofinanciar; en la practica, el modelo de negocio no se ha innovado y después de 13 años aun continua bajo el mismo modelo. Para mantenerse activa, la empresa se preocupa por cuidar los vínculos que ha generado con aliados locales y nacionales; estos le ayudan a desarrollar más y mejores proyectos para presentarlos ante las convocatorias del país.

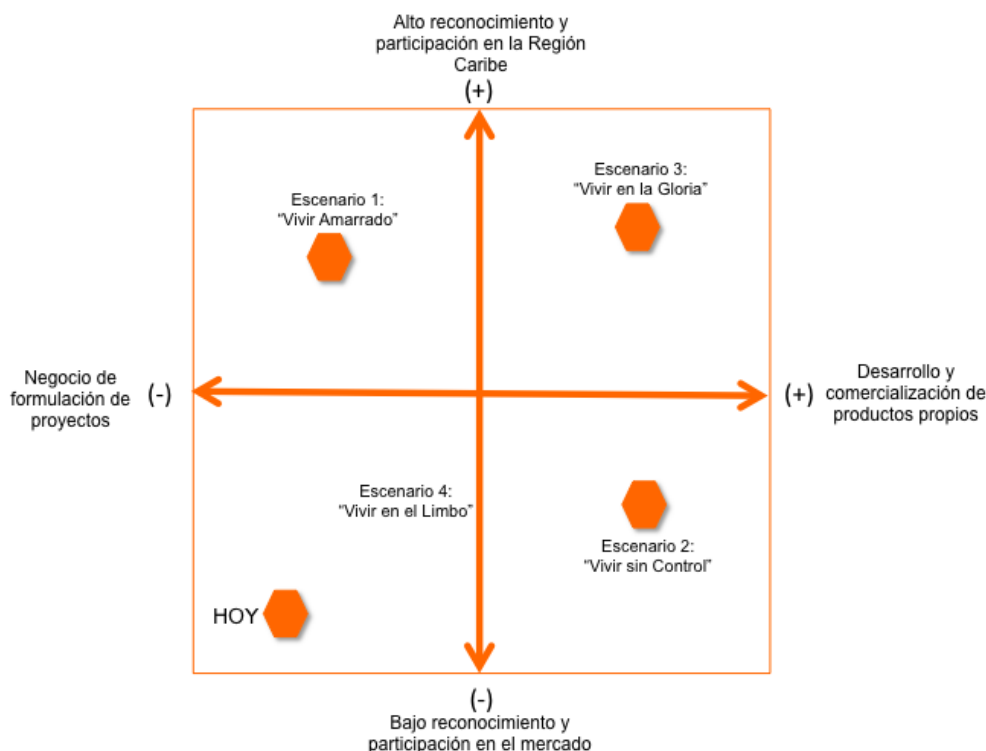
## 6.2 EJES DE PETER SCHWARTZ

La utilización de esta herramienta nos solicita inicialmente conjugar las variables estratégicas de tal manera que se pueda hablar en términos de direccionadores de futuro. Para poder enmarcar las variables en los escenarios que se esbozarán, es importante consolidarlos en dos grandes grupos que se utilizarán para ubicarlos en el plano cartesiano que nos propone el método. Para nuestro caso, y nuevamente con la intervención de los expertos, se han definido los siguientes direccionadores de futuro:



**Figura 5.** Direccionadores estratégicos





**Figura 6.** Ejes de Peter Schwartz – Representación Escenarios

En el panel de expertos se estableció como escenario apuesta: Escenario 3: “Vivir en la Gloria”. Esto porque permite que la empresa evolucione; se espera que pueda desarrollar y comercializar al menos 3 productos nuevos cada año a través de la articulación con aliados estratégicos y apoyándose en las transferencias tecnológicas que cada año recibe; así mismo, la empresa generaría modelos de negocio que le permitan aumentar su base de clientes en un 30%, situación que la obligará a integrar al menos el 40% de sus modelos de gestión en un sistema ágil y tecnológico con el que se apoyaría para posicionarse y participar activamente en el mercado y lograr aumentar sus ingresos entre un 20% y 30% gracias a las alianzas que se originan.

### 6.3 SISTEMA DE MATRICES DE IMPACTO CRUZADO (SMIC)

El SMIC tiene como objetivo calcular probabilidades de ocurrencia de los escenarios, según las diferentes posibilidades de conjugar las hipótesis de futuro previamente definidas. Entre este grupo de opciones se encontrarán los cuatro escenarios ya descritos anteriormente.

Este ejercicio se realiza a través del análisis de probabilidad de ocurrencia simple, cada escenario en forma independiente y posteriormente la probabilidad de ocurrencia de las variables a partir de las relaciones que se dan entre ellas. Teniendo en cuenta que las hipótesis de futuro del escenario apuesta son las siguientes, procederemos a realizar la valoración de ocurrencia de las mismas con la ayuda de los expertos.



**Tabla 3.** Hipótesis de futuro – Escenario apuesta

Código	Hipótesis
<b>H1</b>	Punto Estratégico es un centro de consultoría especializada en adaptación de tecnologías de talla mundial en pymes
<b>H2</b>	Los ingresos de Punto Estratégico dependen de la intermediación de servicios tecnológicos.
<b>H3</b>	Todos los colaboradores de Punto Estratégico tienen nivel de formación en maestría.
<b>H4</b>	Punto Estratégico establece alianzas con oficinas de desarrollo empresarial de universidades.
<b>H5</b>	Punto Estratégico es reconocido como un centro de gestión tecnológica.
<b>H6</b>	Punto Estratégico logra el reconocimiento por parte de Colciencias como CDT.

**Tabla 4.** Objetivos estratégicos escenario apuesta

Variable estratégica	Objetivo estratégico
<b>Innovación</b>	Consolidar a Punto Estratégico como un centro de consultoría especializada en adaptación de tecnologías de talla mundial en pymes
<b>Modelo de negocios</b>	Lograr que el 100% de los ingresos de Punto Estratégico dependan de la intermediación de servicios tecnológicos.
<b>Conocimiento</b>	Conformar un equipo de trabajo en donde todos los colaboradores de Punto Estratégico tendrán nivel de formación en maestría.
<b>Colaboración</b>	Establecer alianzas con oficinas de desarrollo empresarial en por lo menos una universidad por ciudad principal para fomento de programas conjuntos.
<b>Experiencia y Posicionamiento</b>	Posicionar a Punto Estratégico como un reconocido centro de gestión tecnológica.
<b>Certificaciones</b>	Lograr que Punto Estratégico obtenga el reconocimiento por parte de Colciencias como CDT.

De esta forma la empresa enfoca sus esfuerzos en la diferenciación y establecimiento de un modelo de negocios distintivo que facilite el acceso de los clientes y el afianzamiento de alianzas con entidades que complementen los ejercicios de la compañía; apuntándole a el posicionamiento dentro de la ciudad como empresa de consultoría estratégica sólida que brinda resultados de éxito. Esto está asociado a la ruta escogida para alcanzar el escenario apuesta, conscientes de que las expectativas del mismo se pueden ir alcanzando con pasos seguros a través del desarrollo de productos eficientes que permitan el posicionamiento de la empresa.

## **7 Conclusiones de los resultados obtenidos**

Desarrollar un estudio prospectivo estratégico a 2023 para la empresa PUNTO ESTRATEGICO SAS fue un trabajo que sin duda aporta elementos significativos para la construcción del futuro de la organización; de la misma manera fue la oportunidad para generar entre los socios y colaboradores el deseo de avanzar hacia un escenario de éxito en donde todos tienen un papel fundamental y en donde los resultados propuestos tienen un probabilidad de ocurrencia realista y razonable. El escenario apuesta se estableció a partir de la intervención de expertos, quienes definieron un par de direccionadores de futuro: (1) Innovación estratégica, (2) Consolidación empresarial. Cada uno de estos direccionadores esta conformado por variables estratégicas o los llamados “elementos significativos” que ayudarán a construir el futuro deseado.

La innovación Estratégica esta compuesta de tres elementos:

- El primer elemento encontrado hace referencia a una tendencia importante en el mundo de los negocios, se trata de la gestión de la innovación como medio para desarrollar y comercializar nuevos productos y fortalecer el portafolio de la empresa a partir de una estrategia de diversificación. En este sentido, se plantean diversos proyectos con los cuales se pretende alcanzar lo antes mencionado, entre ellos: Diseñar, estructurar y ejecutar proyectos de investigación cofinanciados por entidades del orden local, nacional e internacional, Diseñar e implementar la unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva,, Diseñar e implementar la unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, Implementar un programa de innovación abierta, entre otros.
- Un segundo elemento es el modelo de negocios y básicamente el escenario apuesta habla sobre incrementar en un 30% anual la base de clientes de la empresa con un modelo de negocios debidamente estructurado, así mismo, los proyectos definidos para lograrlo están por la línea de: Diseñar, implementar y controlar un plan de mercadeo alineado al portafolio de servicio y nuevos productos, Desarrollar una aplicación móvil para facilitar el acceso a la oferta de servicios a nuestros clientes, Invertir en pautas publicitarias de revistas empresariales como las desarrolladas por los gremios o por el diario más importante de la ciudad (Revista Más Negocios) e Implementar modelos de negocio con sistema de pago que incluya un porcentaje variable sujeto a obtención de resultados.
- También se estableció como elemento de valor la gestión del conocimiento y con el se busca que la empresa pueda realizar dos transferencias de conocimiento por año para la adquisición de nuevas competencias en el equipo de trabajo; estas acciones de transferencia se lograrían a partir de varios proyectos específicamente de articulación, entre ellos: Diseñar y estructurar proyectos para el fortalecimiento del recurso humano de Punto Estratégico, Divulgar en espacios de convergencia de consultores, la oferta de valor que Punto Estratégico tiene para ellos, Vincularse a redes de conocimiento reconocidas a nivel nacional, Crear un blog en el portal de la empresa fomentando la cultura de la redacción de opinión en los funcionarios de la empresa.

De otro lado se encuentra como direccionador la consolidación empresarial, este lo conforman también tres elementos importantes:

- En primera instancia se habla de las alianzas estratégicas como mecanismo para lograr que por lo menos el 30% de las ventas totales sean derivadas de la ejecución de proyectos provenientes de alianzas estratégicas realizadas; básicamente se espera desarrollar proyectos de investigación en alianzas con las universidades de la región, vincular a Punto Estratégico al clúster CaribeTIC, COGESTEC y organizar jornadas de networking bimensuales, con la participación de entidades asociadas y potenciales clientes.
- El posicionamiento de la empresa es el segundo elemento; el principal objetivo es que Punto Estratégico sea reconocido fuertemente dentro de la comunidad empresarial de la ciudad de Barranquilla como la empresa que apoya y facilita la gestión de la innovación; para ello se han establecido diferentes proyectos: Lograr el reconocimiento de los grupos de investigación de cada una de las áreas de conocimiento de la empresa, solicitar el reconocimiento del CDT Punto Estratégico ante Colciencias y Lograr participación en la mesa de I+D+I del Programa de Transformación Productiva.
- Y para apoyar de manera efectiva todos los propósitos antes mencionados se espera que la empresa al 2023 haya implementado un modelo integrado de gestión donde al menos ya se encuentren activos el 40% de los modelos de gestión que la empresa utilice; en concordancia se ejecutarán acciones tales como: Implementar herramientas tecnológicas que permitan hacer la trazabilidad de los proyectos de innovación, Desarrollar el levantamiento, descripción y socialización de los procesos de gestión que hacen parte de Punto Estratégico y Constituir una oficina PMO (Project Management Office).

Todos estos elementos significativos que agregan valor conforman el escenario apuesta que resultó del estudio prospectivo estratégico que se desarrolló para la empresa Punto estratégico SAS; el escenario es denominado “Vivir en la Gloria” y Vivir en la gloria es para los socios de Punto Estratégico un estado de especial regocijo ya que los resultados financieros han sido los esperados después de varios años de trabajo continuo; para los empleados significa orgullo por pertenecer a una empresa que representa un punto estratégico para otras muchas empresas.

## **Agradecimientos**

La prospectiva es más participativa; y requiere que expertos asociados a la temática hagan su intervención para el análisis y desarrollo de conclusiones derivadas del estudio; por lo tanto agradecemos a los expertos que acompañaron este proceso.

## **Referencias**

- Banco Davivienda (2014). Informe Económico Mensual, Junio de 2014. Pdf. Recuperado de <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/831dcaa6-c6ec-4cb2-ba2a-10da1599d661/Informe+Econ%C3%B3mico+Mensual+Junio+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=831dcaa6-c6ec-4cb2-ba2a-10da1599d661>
- Bas, E. (2008). Prospectiva: Como usar el pensamiento sobre el futuro. Barcelona: Editorial Ariel

- Bossidy, L., & Charan, R. (2004). El arte de la ejecución en los negocios. Bogotá: Distribuidora y Editorial Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara S.A.
- Bowman, C. (1998). Strategy in Practice. London: Prentice Hall Europe.
- Centro de Virtual de Noticias (2012). Consultores no están preparados para negocios que se avecinan con el TLC. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-307192.html>
- DANE. (ND de Diciembre de 2013). DANE. Recuperado el 14 de enero de 2014, de DANE: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- Drucker, P. (1989). The new realities. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá: Norma.
- Dudik, E. M. (2000). Strategic Renaissance. United States of America: Amacom.
- El Colombiano. (2014). Inversión extranjera en ascenso. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/I/inversion\\_extranjera\\_en\\_ascenso/inversion\\_extranjera\\_en\\_ascenso.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/I/inversion_extranjera_en_ascenso/inversion_extranjera_en_ascenso.asp)
- Godet, M. (1991). Actors' moves and strategies: the mactor method. Futures, 605-622.
- Godet, M. (1993). De la anticipación a la acción. Barcelona: Marcombo S.A.
- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Paris: Librairie des arts et metiers .
- Godet, M. (2001). Manual de prospectiva estratégica "L'art de la methode". Paris: Dunod.
- Godet, Michel. Durance, Philippe. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Donostia San Sebastian: Prospektiker (Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia).
- Grupo Bancolombia. (2014). Tabla macroeconómicos proyectados. Recuperado el 20 de mayo de 2014, de Bancolombia: [www.bancolombia.com](http://www.bancolombia.com).
- Martín, J.A. (2014). Prospectiva Tecnológica: Una introducción a su metodología y a su aplicación en distintos países. Colombia: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Mejía, W. (2013) Diáspora y mercado de trabajo en Colombia: una mirada pensando en el retorno voluntario. Cartago: s.n
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (14 de Enero de 2014). MinCIT. Recuperado el 15 de enero de 2014, de MinCIT: [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co)
- Mintzberg, H. (1994). La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Harvard Business Review, 4-18.
- Mojica, F. (2005). La construcción del futuro. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia.
- Mojica, F. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva. Bogotá, Cundinamarca. Recuperado de: [www.franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf](http://www.franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf)
- Mojica, F. (2009). Como realizar un plan prospectivo básico de la empresa. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Mojica, F. J. (2008). franciscomojica.com. Recuperado de franciscomojica.com: <http://franciscomojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Portafolio (2010). Tendencia de la gestión del conocimiento. Recuperado de <http://www.portafolio.co/columnistas/tendencia-la-gestion-del-conocimiento-tecnologico>
- Portafolio (2014). La devaluación es una buena noticia. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/la-devaluacion-es-una-buena-noticia-minhacienda>
- Porter, M. (1989). Ventaja Competitiva. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1990). Estrategia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

- Pulido Riveros, M. B. (2012). Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría. Bogotá, Cundinamarca. Recuperado de [www.portal.uexternado.edu.co/pdf/5\\_revistasotavento/sotavento%2012/Pulido.pdf](http://www.portal.uexternado.edu.co/pdf/5_revistasotavento/sotavento%2012/Pulido.pdf)
- Schoemaker, P. (1995). Scenario Planing: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review, 36 (2), 25-40.
- TsunTzu, T. (sf). El Arte de la Guerra. sn: sn.