

# **La prospectiva para consumo ejecutivo**

## Necesidad de adaptar la disciplina al producto

(NOTAS DE TRABAJO)

Pablo las Heras – EULEN SEGURIDAD

### **INTRODUCCIÓN**

Desde hace ya algunos años la Inteligencia, como disciplina o grupo de disciplinas, ha comenzado a integrarse en España dentro del ámbito privado, el de las empresas.

Los esfuerzos por promover la cultura de la inteligencia, más allá de su tradicional circunscripción estatal ha conseguido que, hoy por hoy y cada vez con más fuerza, la Inteligencia haya dejado de ser una disciplina que evoca únicamente a lo secreto, a lo oculto, a lo Estatal, a las razones de Estado; para empezar a relacionarse con otro concepto mucho más cercano a las necesidades empresariales: La utilidad.

El desarrollo tecnológico ha permitido el acceso a una cantidad ingente de información a un precio mucho más reducido que antaño; la proliferación de posgrados de Inteligencia ha supuesto la existencia de un nutrido grupo de analistas formados, jóvenes, nativos digitales, de culturas académicas variadas.

Estas circunstancias no han pasado inadvertidas para el potente tejido empresarial español, que ha ido incorporando, cada vez con menos timidez, capacidades de Inteligencia en sus entornos corporativos.

No obstante, la Inteligencia aplicada al ámbito privado continúa sin introducir, al menos no con la regularidad que debería, la disciplina de la prospectiva. La prospectiva hoy por hoy no es considerada, en la mayoría de los casos, una necesidad. Su valor, aunque no se cuestione, es muchas veces circunscrito a los grandes eventos, los grandes informes que presentar en un evento de gala a final de año.

El eje central de esta comunicación está centrado en dos cuestiones. En primer lugar, plantear la prospectiva como una disciplina con potencial para ser una necesidad recurrente en cualquier gran empresa. En segundo lugar, plantear que para conseguir que el consumidor identifique esa necesidad no sólo se requiere un proceso de concienciación, sino también de adaptación; adaptar la disciplina al producto.

Esta aproximación se hará a través de las 3 claves relevantes para conseguir que la prospectiva se incluya, de manera generalizada y recurrente, en el ámbito decisor de las empresas: El consumidor, el ámbito directivo de las empresas; la necesidad, la prospectiva y el producto, el informe.

## 1) EL CONSUMIDOR

***"Sólo hay que colgar a los cabrones infames;  
Pero a los cabrones infames, hay que colgarlos."***

Mayor Marcus Warren (Samuel L. Jackson). Los Odiosos Ocho (2015)

Esta cita, puesta en boca de Samuel L. Jackson por parte del genial Quentin Tarantino, sirve para resumir lo que considero debe ser la inteligencia aplicada al ámbito privado: Sólo tiene que consumir inteligencia quien la necesita; pero quien la necesita, TIENE que consumir inteligencia.

En el ámbito empresarial, igual que en el ámbito público, está claro que quien tiene esa necesidad (lo sepa o no) es quien ostenta un cargo de decisor; el ámbito ejecutivo de las compañías.

La prospectiva, como disciplina central (y probablemente más importante) de la Inteligencia, debe por lo tanto estar, dentro del ámbito ejecutivo del sector privado, naturalizada como una necesidad. Para ello es importante un proceso de concienciación, por supuesto, hacer ver a un grupo de personas que hasta hace poco no tenía a la inteligencia (al menos no como tal) ni a la prospectiva como la necesidad que realmente es o puede llegar a ser.

Pero también es muy importante tomar el camino contrario; concienciarnos como analistas de quien va a consumir nuestro producto. De qué necesidades concretas tiene; de fondo, de forma, de tiempos. ¿Es un producto para consumo propio o lo va a compartir? ¿Nuestro consumidor va a exponer su decisión en base a nuestro producto? ¿Va a ser cuestionado por los motivos?

Estas preguntas están muy naturalizadas en cierto tipo de productos que, actualmente, se encuentran bajo el paraguas genérico de la inteligencia. No obstante, nuestra "joya de la corona", la prospectiva, muestra mayores resistencias a la adaptación.

## 2) LA NECESIDAD

***Prospectiva: Definición de futuros plausibles a través de la aplicación de una metodología variable, con la finalidad de establecer probabilidades de ocurrencia, combinando lógicas cuantitativas y cualitativas, con el objetivo último de incidir sobre las variables necesarias para promover el escenario más favorable a nuestros intereses.***

La prospectiva es, probablemente, la disciplina más importante de la inteligencia. No sólo tiene como cometido la exploración de los escenarios posibles; sino que también debe ayudar a dar al decisor las herramientas necesarias para encaminarse al escenario más proclive a sus intereses.

Como disciplina, su desarrollo teórico es amplio, con diferentes escuelas, diferentes técnicas y diferentes corrientes. Esta comunicación no tiene el ánimo de describir las mismas, sino apuntar dos cuestiones:

- La prospectiva DEBE estar incluida en cualquier servicio de inteligencia relevante. La prospectiva tiene potencial de sobra para convertirse en una necesidad recurrente para cualquier decisor. Y este mantra debe ser aplicado también al ámbito de la empresa. La prospectiva, como disciplina, debe incorporarse al ámbito ejecutivo de las empresas, pues una vez dentro nadie la podrá sacar.
- La prospectiva, por su desarrollo teórico y su relevancia, tiene a priori unas características poco acordes con los tiempos empresariales. La mayoría de la gente, cuando piensa en prospectiva, piensa en informes de 300 páginas sobre cómo será el mundo o una determinada temática a 50, 20 o 10 años vista. Piensa en paneles de expertos extensos, piensa en tiempos de elaboración de meses. En definitiva, piensa en una disciplina de museo, de grandes congresos y no en algo que le puede ser útil en su toma de decisiones diaria.

Romper esta impresión e incluir la prospectiva dentro de las necesidades diarias del ámbito directivo de las empresas que la necesiten no es, sólo, una labor de concienciación. También requiere, por parte de la comunidad de la Inteligencia, un esfuerzo en cuanto a la adaptación de la disciplina al entorno empresarial.

### **3) EL PRODUCTO**

El producto; el informe prospectivo de inteligencia, es el medio para llevar a cabo esa adaptación. Uno de los puntos claves para la Inteligencia en general y la prospectiva en particular es la construcción del argumento: Las cosas no existen porque sí, existen en tanto en cuanto están explicadas.

Si asumimos que la prospectiva no se trata de acertar, sino de explorar metodológicamente una serie de escenarios posibles y dotar de herramientas para influir o hacer frente a ellos, es perfectamente posible imaginar productos que sin la profundidad y pormenorización de la prospectiva consigan ser útiles.

Las necesidades prácticas del ámbito empresarial a menudo chocan con el reposo y los tiempos que requiere el ámbito más académico. En este sentido, la prospectiva, tal y como está conceptualizada, requiere equipos grandes, requiere tiempos largos, requiere, también pensar a plazos largos. No es objeto de esta comunicación poner en cuestión estas necesidades, sin las cuales no se tendría una disciplina del rigor de la prospectiva.

No obstante, estas mismas necesidades hacen incompatible, o al menos muy difícil, el uso de esta disciplina en el día a día de las empresas. Los tiempos empresariales a menudo requieren que, entre la petición del informe hasta su difusión, no pasen más de tres o cuatro días; los equipos son limitados y rara vez es posible el uso en exclusiva de más de un analista para el mismo informe. ¿Esto significa que el mundo de la empresa deba renunciar a la prospectiva? No.

Manteniendo el marco teórico de la prospectiva es posible realizar productos adaptados a las necesidades, en tiempo y forma, del ámbito ejecutivo de las empresas.

Se trata de tener un método, un esquema mental basado en la gran prospectiva, a través del cual elaborar productos útiles para la toma de decisiones, útiles para que esas decisiones lleven al decisor hacia los escenarios más cercanos a sus intereses. Útiles cuando los tiempos

no permitan influir hacia el escenario más positivo y las decisiones se enmarquen en contener los escenarios más negativos.

En este sentido, y entendiendo que esta adaptación debe ser un esfuerzo colectivo y no individual, se ofrecen en las siguientes líneas una serie aproximaciones a lo que podría ser este proceso de adaptación en algunas de las características más relevantes de la prospectiva:

	<b>Idea original prospectiva</b>	<b>Adaptación producto</b>
1	Equipos	Feedback
2	Experto en materia	Experto en consumidor
3	Cambios escenario	Contingencia ante escenarios

**1)** Si bien el marco teórico de la prospectiva incide en el hecho de que es necesario que esta se base en un criterio conjunto y no en uno individual, es cierto que rara vez se disponen en la inteligencia privada de los recursos humanos suficientes como para asignar grandes equipos a informes concretos. La realidad es que la tendencia sea que un único analista realice un informe.

Esto, no obstante no impide que el analista obtenga, del resto de su unidad, feedback concreto sobre el informe en cuestión. No es lo mismo que elaborar el producto de manera conjunta, pero si sirve para identificar sesgos o inferencias erróneas, pudiendo funcionar como una especie de 'Red Team'.

**2)** Imaginemos una empresa presente en 10 países que contrata o crea una Unidad de Inteligencia para apoyar sus operaciones. En términos clásicos, si esa empresa quisiera prospectiva, debería contratar al menos a 10 analistas, cada uno de ellos experto en un país, cifra que se doblaría si quiere controlar no sólo un tema, sino dos en cada uno de ellos (por ejemplo, amenaza terrorista y mercado petrolero).

Es poco realista pensar que en el ámbito empresarial se vayan a destinar los recursos necesarios para tener disponible *expertise* en cada ámbito donde se requiera Inteligencia o prospectiva. No obstante, esta falta de *expertise* en la materia puede ser adaptada por el conocimiento experto que se tiene del propio cliente. Cuando un analista conoce a su cliente, sus necesidades, sus limitaciones, sus capacidades, sus intereses; adquiere una capacidad muy relevante de ser útil, también cuando su trabajo consista en explorar escenarios en una materia en la cual no es experto.

**3)** Aportar herramientas para que el consumidor de la prospectiva pueda intervenir para que el futuro deposite el escenario más proclive a sus intereses es otra de las características de la prospectiva. A menudo, y principalmente en las necesidades recurrentes en el ámbito privado, los tiempos ante los cuales se requieren escenarios no son suficientemente amplios como para poder intervenir en ese futuro.

De nuevo, no es realista aportar herramientas para influir en el futuro próximo. Sin embargo, si viramos un poco el objetivo, el análisis prospectivo puede también dar herramientas para contener los escenarios (los negativos), apoyando la toma de decisiones en cuanto a ellos.



Estos factores sirven como pura aproximación, como ejemplos de que características intrínsecas de la prospectiva pueden adaptarse para generar un producto que sí, es más ligero, pero que la también le dota de una utilidad más diaria.

#### **4) CONCLUSIONES**

El hecho de adaptar la prospectiva a las necesidades empresariales no supone, en ningún caso, degradar la disciplina, ni mucho menos sustituirla. Al contrario, cualquier adaptación debe basar su marco en el amplio y desarrollado modelo teórico de la prospectiva, así como en los innumerables ejemplos prácticos de "gran prospectiva".

Tampoco es intención de la presente comunicación considerar que la adaptación de la prospectiva suponga realizar una disciplina de menor calidad, prospectiva "rápida", por hacer una analogía con la comida. Al contrario, se trata de poner en valor el desarrollo de los estudios prospectivo para realizar productos útiles para el ámbito privado. Si esta adaptación se realiza a través de un método estructurado y común, será más beneficioso que realizado de manera individual.

Por último, cabe destacar que esta cuestión está abierta a debate: ¿Es "prospectiva" un informe de inteligencia cuyo objetivo es explorar los escenarios electorales en Nigeria a un mes vista realizado por un único analista incluso sin ser un experto en el país? Quizá haya argumentos para decir que no, que no es "prospectiva".

No obstante, no se puede negar que en un informe de ese tipo se pueden aplicar técnicas utilizadas también en prospectiva (generación de escenarios, hipótesis en competencia, etc.); así como tampoco que, salvando algunos matices, su objetivo no es diferente al de un informe prospectivo a 25 años sobre el futuro del mercado de la automoción realizado a través del método Delphi con 10 expertos en la materia.

En conclusión, lo relevante no es si la adaptación resultante de las propuestas y consideraciones de esta comunicación es considerada prospectiva; sino si es posible que a través de esta disciplina y con su consecuente adaptación se puedan desarrollar productos de utilidad para el ámbito privado.

La respuesta que se defiende es que sí, se puede. Y mientras más estructurada, metódica y generalizada sea esta adaptación, más positiva será esta adaptación; no sólo para el producto en sí, sino también para comunidad de la inteligencia y la prospectiva.