

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO

Métodos MACTOR y SMIC

José Quinteros Camacho
Antonieta Hamann Pastorino



FONDO
EDITORIAL

ECOE
EDICIONES

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	XV
Capítulo I. Marco Referencial	1
1.1 La prospectiva en las organizaciones y la futurología.....	1
1.2 Escuelas del pensamiento prospectivo.....	2
1.3 Herramientas para el diseño del plan estratégico y herramientas de prospectiva	4
1.3.1 Matriz IE.....	4
1.3.2 Matriz McKinsey	7
1.3.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	9
1.3.4 Matriz PEYEA (Planeamiento Estratégico y Evaluación de la Acción)....	10
1.3.5 Matriz de la Gran Estrategia.....	11
1.3.6 Matriz FODA	11
1.3.7 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	12
1.3.8 Balanced Scorecard	15
1.3.9. El análisis estructural MIC MAC.....	15
1.3.10 El método MACTOR o postura de actores en un escenario futuro	16
1.3.11 El análisis morfológico	18
1.3.12 El método Delphi	18
1.3.13 El ábaco de Régnier.....	18
1.3.14 Método SMIC o de los impactos cruzados.....	19
1.4 Del diagnóstico al plan estratégico	19
1.4.1 El plan estratégico según Kaplan y Norton	23
1.5 Comparativo entre planeamiento estratégico “tradicional” y el prospectivo....	25
Capítulo II. Manejo de los softwares MACTOR y SMIC	27
2.1 Uso del software MACTOR	27
2.2 Uso del software SMIC	33
Capítulo III. Modelamiento de macroentornos y de organizaciones individualizadas	41
3.1 La prospectiva y la toma de decisiones.....	42
3.2 La certeza estratégica	44
3.3 El manejo prospectivo: Decisión y acción.....	46
3.4 Metodología para el análisis prospectivo de macroentornos	49

3.5	Metodología para el análisis prospectivo de una empresa en la industria.....	52
3.6	Reflexiones sobre los procedimientos MACTOR y SMIC	54

Capítulo IV. Análisis prospectivo en espectros sociales u organizacionales:

	Modelamiento a futuro de macroentornos	57
4.1	Apuntes sobre el caso educativo a analizar.....	57
4.2	Aspectos sobre los servicios educativos en el distrito de San Juan de Lurigancho (S.J.L.).....	58
4.3	Aplicación del procedimiento MACTOR	59
4.3.1	Narrativa de la casuística de estudio	61
4.3.2	Diagnóstico situacional y planteamiento del problema	65
4.3.3	Visión y establecimiento de la meta principal	67
4.3.4	Construcción de los cuadros: actores y objetivos	67
4.3.5	Determinación de las relaciones de fuerza de los grupos de interés en el orden 1.....	71
4.3.6	Jerarquización y prioridades de objetivos.....	80
4.3.7	El procedimiento de valoración	80
4.3.8	Posicionamiento de actores valorados ponderados (de orden 3)	87
4.3.9	Interpretación de resultados de la casuística	98
4.3.10	Apuntes y recomendaciones al análisis MACTOR.....	99
4.4	Aplicación del procedimiento SMIC	100
4.4.1	Aplicación del método SMIC: Caso Educación Básica Regular en San Juan de Lurigancho	101
4.4.2	Apuntes y recomendaciones al método SMIC.....	110

Capítulo V. Análisis prospectivo como plan de negocios de una empresa:

	Modelamiento a futuro de organizaciones individualizadas	111
5.1	Análisis estructural.....	112
5.2	Marco Referencial.....	114
5.3	Aplicación de la metodología MACTOR.....	121
5.3.1	Perfil de la empresa Plus Romantic E.I.R.L.	121
5.3.2	Los actores.....	122
5.3.3	Los objetivos estratégicos.....	122
5.3.4	Tratamiento de datos.....	123
5.3.5	Interpretación de resultados.....	126
5.4	Análisis operativo del método SMIC: Caso de la empresa Plus Romantic.....	126
5.4.1	La matriz de soluciones contrastadas	127

5.4.2	Sobre las interpretaciones de las probabilidades de los escenarios futuros posibles	130
5.4.3	El escenario apuesta y el escenario tendencial	131
5.4.4	Análisis e interpretación de resultados de aplicar SMIC a Plus Romantic	150
5.5	Apuntes a la aplicación de los métodos MACTOR y SMIC.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre el Forecasting y la Prospectiva.....	3
Figura 2. Matriz EFI. Ponderación de fortalezas internas o atributos de éxito.	5
Figura 3. Matriz EFE. Ponderación de oportunidades y amenazas del mercado. ..	6
Figura 4. Ponderación de las situaciones internas y externas.....	7
Figura 5. Datos de la Matriz Multifactor - McKinsey.....	8
Figura 6. Pantalla de Negocios - Matriz McKinsey.....	8
Figura 7. Matriz BCG.	9
Figura 8. Matriz PEYEA.....	10
Figura 9. Estrategias propuestas de acuerdo con la Matriz de la Gran Estrategia.	11
Figura 10. Matriz FODA cruzada.	12
Figura 11. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.	13
Figura 12. Cadena de valor específica de OSIPTEL.	14
Figura 13. Cadena de valor genérica OSIPTEL.....	14
Figura 14. Balance Scorecard (BSC).....	15
Figura 15. Momentos de la estrategia de Henry Mintzberg (1994).....	20
Figura 16. Proceso de la administración estratégica.	21
Figura 17. Ingreso de datos – Actores.	28
Figura 18. Ingreso de datos – Objetivos estratégicos.	28
Figura 19. Ingreso de datos – Matriz de influencias directas.	29
Figura 20. Ingreso de datos – Matriz de posiciones valoradas de actores sobre objetivos.....	29
Figura 21. Menú de información de salida en MACTOR.	30
Figura 22. Resultados – Matriz 1MAO.....	30
Figura 23. Resultados – Matriz 2MAO.....	31
Figura 24. Resultados – Matriz 3MAO.....	31
Figura 25. Resultados – Gráfico de convergencias de orden 3.	32
Figura 26. Resultados – Gráfico de divergencias de orden 3.....	32
Figura 27. Resultados – Gráfico de convergencias de orden 1.	32
Figura 28. Resultados – Gráfico de divergencias de orden 1.....	33
Figura 29. Ingreso de datos – Hipótesis.....	35
Figura 30. Ingreso de datos – Expertos y nombrando grupo de expertos.....	35

Figura 31. Ingreso de datos – El mismo experto direccionando a un grupo de expertos.	36
Figura 32. Ingreso de datos – Lista de expertos.....	36
Figura 33. Ingreso de datos – Selección de experto en probabilidades simples.	37
Figura 34. Ingreso de datos – Probabilidades simples por experto.	37
Figura 35. Ingreso de datos – Probabilidades de si-si realización por experto.	38
Figura 36. Ingreso de datos – Probabilidades de si-no realización por experto.	38
Figura 37. Menú de información de salida en SMIC.	39
Figura 38. Resultados – Matriz de soluciones contrastadas por grupo de expertos.	39
Figura 39. Resultados – Matriz de probabilidades de los escenarios. Grupo de expertos.	40
Figura 40. Esquema de la escalera prospectiva.....	41
Figura 41. Niveles de la planificación.	42
Figura 42. Enfoques de la toma de decisiones con visión de futuro.....	43
Figura 43. El cubo del cambio.	43
Figura 44. Enfoques básicos acerca del futuro.....	47
Figura 45. Triángulo de prospectiva estratégica.....	48
Figura 46. Arquitectura de análisis prospectivo para macroentornos.	50
Figura 47. Matriz de doble entrada de las variables de impactos cruzados.....	51
Figura 48. Plano cartesiano de actores.	52
Figura 49. Arquitectura de análisis prospectivo para una organización individualizada - Parte 1.	53
Figura 50. Arquitectura de análisis prospectivo para una organización individualizada - Parte 2.	53
Figura 51. Educación básica regular en la zona de Lima Este: Caso de estudio.....	59
Figura 52. Estrategia de actores relevantes.....	68
Figura 53. Mapa de convergencias – Resultados escenario colegios.	79
Figura 54. Mapa de divergencias – Resultados escenario colegios.....	79
Figura 55. Mapa de convergencias – Resultados escenario colegios.....	86
Figura 56. Mapa de divergencias entre actores de orden 2 Resultados escenario colegios.	87
Figura 57. Mapa de convergencias entre actores de orden 3.....	96
Figura 58. Mapa de divergencias entre actores de orden 3.....	97
Figura 59. Relación entre los escenarios resultantes del método SMIC.....	100
Figura 60. Escenarios calculados de acuerdo con probabilidad de datos netos – Educación.....	106

Figura 61. Escenarios calculados de acuerdo con soluciones contrastadas – Educación.....	108
Figura 62. Histograma de sensibilidad de las influencias.....	109
Figura 63. Histograma de sensibilidad de las dependencias.....	109
Figura 64. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2.	124
Figura 65. Gráfico de divergencias entre actores de orden 2.....	125
Figura 66. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO.....	126
Figura 67. Datos brutos: Histograma de probabilidades simples (H1) (Conjunto de expertos).....	140
Figura 68. Datos brutos: Histograma de las probabilidades condicionales si realización (H2/H1) (Conjunto de expertos).	140
Figura 69. Datos brutos: Histograma de las probabilidades condicionales si-no realización (H4/H6) (Conjunto de expertos).	142
Figura 70. Histograma de probabilidad de los escenarios (Grupo de Expertos).....	144
Figura 71. Escenario tendencial, 6.2%.....	147
Figura 72. Escenario apuesta, 6.2%.....	149
Figura 73. Análisis IGO del escenario tendencial.....	153
Figura 74. Análisis IGO del escenario apuesta.	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Datos de entrada para la Matriz BCG por unidades de negocio.	9
Tabla 2.	Matriz de análisis estructural MIC MAC.	16
Tabla 3.	Modelo Prospectivo Estratégico.	48
Tabla 4.	Cuadro resumen de los tres métodos de visión a futuro.	49
Tabla 5.	Los valores en prospectiva y previsión social.	49
Tabla 6.	Apuestas estratégicas y objetivos de los actores (MACTOR).	54
Tabla 7.	Determinación de hipótesis a futuro (SMIC).	55
Tabla 8.	Prospectiva en macroentorno - Cumplimiento de hipótesis.	55
Tabla 9.	Prospectiva en planeamiento estratégico de empresas Cumplimiento de objetivos centrales.	56
Tabla 10.	Determinación de los objetivos estratégicos.	69
Tabla 11.	Matriz de actor por objetivos de orden 1 (1MAO).	71
Tabla 12.	Matriz transpuesta objetivo por actor de orden 1 (1MOA).	72
Tabla 13.	Filas y columnas en las matrices de cálculo (1MAO).	72
Tabla 14.	Filas y columnas en las matrices de cálculo (1MOA).	73
Tabla 15.	Filas y columnas en las matrices de cálculo (1MAA).	73
Tabla 16.	Filas y columnas en las matrices de cálculo (1CAA).	74
Tabla 17.	Filas y columnas en las matrices de cálculo (1DAA).	74
Tabla 18.	Matriz cuadrada y simétrica (1MAA).	75
Tabla 19.	Matriz (1CAA) – Resultados escenario colegios.	77
Tabla 20.	Matriz (1DAA) – Resultados escenario colegios.	78
Tabla 21.	Matriz actor por objetivos de orden 2 (2MAO).	81
Tabla 22.	Matriz objetivos por actor de orden 2 (2MOA).	82
Tabla 23.	Matriz cuadrada y simétrica (2MAA).	82
Tabla 24.	Matriz (2CAA) – Resultados escenario colegios.	85
Tabla 25.	Matriz (2DAA) – Resultados escenario colegios.	86
Tabla 26.	Matriz de influencias directas MID.	88
Tabla 27.	Lista de nuevas dimensiones para el cálculo del Factor MiDi.	89
Tabla 28.	Cálculo del Factor MiDi.	89
Tabla 29.	Ubicación del elemento MIDI.	90
Tabla 30.	Matriz MIDI completa.	90
Tabla 31.	Tabla de Influencia Directa (MI) y Dependencia Directa e Indirecta (DI).	91

Tabla 32.	Cálculo de UNO: Valor de MI sin diagonal.	91
Tabla 33.	Cálculo de UNO: Valor de sus vectores.....	92
Tabla 34.	Cálculo de DOS.	92
Tabla 35.	Cálculo del ponderado de la Dependencia e Influencia por Actor (UNOxDOS).....	93
Tabla 36.	Cálculo del promedio de relaciones directas e indirectas considerando la influencia y dependencia del actor con el resto de actores (r_i^*).....	94
Tabla 37.	Vector de relación de fuerzas MIDI ($2MAO \times r_i^*$).....	94
Tabla 38.	Matriz de posiciones valoradas ponderadas 3MAO.....	95
Tabla 39.	Matriz 3MOA.....	95
Tabla 40.	Matriz valorada ponderada de convergencias 3CAA.	96
Tabla 41.	Matriz valorada ponderada de divergencias 3DAA.....	97
Tabla 42.	Relación de hipótesis – Educación en S.J.L. - Lima Este.....	102
Tabla 43.	Relación de expertos – Educación en S.J.L. - Lima Este.	102
Tabla 44.	Probabilidad simple – Educación en S.J.L. - Lima Este.	103
Tabla 45.	Probabilidad condicional positiva – Educación (Si - si realización).	103
Tabla 46.	Probabilidad condicional negativa – Educación (Si - no realización).	104
Tabla 47.	Escenarios calculados de acuerdo con probabilidad de datos netos – Educación.....	105
Tabla 48.	Escenarios calculados de acuerdo con soluciones contrastadas – Educación.....	107
Tabla 49.	Matriz de elasticidad – Educación.....	109
Tabla 50.	Indicadores del sector de colchones en Lima Metropolitana: 2007-2013.....	112
Tabla 51.	Definición de los tres segmentos en el mercado de colchones.....	114
Tabla 52.	Participación de cada marca por categoría, según modelos.....	116
Tabla 53.	Caracterización de los colchones según las características resaltantes.....	117
Tabla 54.	Características que toman en cuenta los consumidores al elegir un colchón.	118
Tabla 55.	Modelos destacados de cada marca, según categoría.....	120
Tabla 56.	Comparativo de especificaciones técnicas entre empresa líder y Plus Romantic.....	120
Tabla 57.	Actores en el escenario en el caso Plus Romantic.....	122
Tabla 58.	Objetivos en el escenario en el caso Plus Romantic.	123
Tabla 59.	Matriz de posiciones valoradas 2MAO – Caso Plus Romantic.	123
Tabla 60.	Convergencias de posiciones valoradas de nivel 2 – Plus Romantic.....	124
Tabla 61.	Divergencias de posiciones valoradas de nivel 2 – Plus Romantic.....	125

Tabla 62.	Matriz de soluciones contrastadas.....	128
Tabla 63.	Todos los escenarios posibles a partir de seis hipótesis.	129
Tabla 64.	Lista de hipótesis: Caso de empresa Plus Romantic E.I.R.L.	132
Tabla 65.	Lista de expertos: Caso de empresa Plus Romantic E.I.R.L.	133
Tabla 66.	Probabilidades simples Experto 1.	133
Tabla 67.	Probabilidades simples Experto 2.	134
Tabla 68.	Probabilidades simples Experto 3.	134
Tabla 69.	Probabilidades simples Experto 4.	134
Tabla 70.	Probabilidades simples Experto 5.	135
Tabla 71.	Probabilidades simples Experto 6.	135
Tabla 72.	Probabilidades condicionales si realización Experto 1.....	135
Tabla 73.	Probabilidades condicionales si realización Experto 2.....	136
Tabla 74.	Probabilidades condicionales si realización Experto 3.....	136
Tabla 75.	Probabilidades condicionales si realización Experto 4.....	136
Tabla 76.	Probabilidades condicionales si realización Experto 5.....	137
Tabla 77.	Probabilidades condicionales si realización Experto 6.....	137
Tabla 78.	Probabilidades condicionales si-no realización Experto 1.....	137
Tabla 79.	Probabilidades condicionales si-no realización Experto 2.....	138
Tabla 80.	Probabilidades condicionales si-no realización Experto 3.....	138
Tabla 81.	Probabilidades condicionales si-no realización Experto 4.....	138
Tabla 82.	Probabilidades condicionales si-no realización Experto 5.....	139
Tabla 83.	Probabilidades condicionales si-no realización Experto 6.....	139
Tabla 84.	Matriz de escenarios con probabilidades netas.	143
Tabla 85.	Matriz de escenarios con probabilidades en soluciones contrastadas.....	146
Tabla 86.	Identificación del escenario tendencial y del escenario apuesta.....	146
Tabla 87.	Priorización de acciones de cambio.....	152
Tabla 88.	Priorización de las acciones: Calificación de acciones de cambio según los criterios de importancia y gobernabilidad	152
Tabla 89.	Acciones muy importantes y muy gobernables.	154
Tabla 90.	Acciones muy importantes, pero poco gobernables.	154
Tabla 91.	Acciones poco importantes pero muy gobernables.	155
Tabla 92.	Priorización de las acciones: Calificación de acciones de cambio según los criterios de importancia y gobernabilidad.....	156
Tabla 93.	Acciones muy importantes y muy gobernables.	157
Tabla 94.	Acciones muy importantes, pero poco gobernables.	157
Tabla 95.	Acciones poco importantes y poco gobernables.	157

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a proveedores.....	165
Anexo 2. Encuesta a intermediarios.....	167
Anexo 3. Encuesta a competidores.....	169
Anexo 4. Encuesta al Estado	171
Anexo 5. Encuesta a empresa PLUS ROMANTIC - Accionistas	173
Anexo 6. Encuesta a empresa PLUS ROMANTIC - Colaboradores:.....	175
Anexo 7. Encuesta al banco	177
Anexo 8. Encuesta a clientes	179
Anexo 9. Aeropuerto de París MACTOR al detalle. Elaborado por José Quinteros y Alfredo Callán.	181
Anexo 10. Aplicación de la matriz de actores en otros espectros organizacionales	188
Anexo 11. Aplicación del MACTOR en otros espectros organizacionales: Propuestas.....	188
Anexo 12. Introducción del cuestionario de expertos SMIC.....	190
Anexo 13. Cuestionario a expertos SMIC – Parte 1.....	192
Anexo 14. Cuestionario a expertos SMIC – Parte 2.....	193
Anexo 15. Formularios para las probabilidades simples, condicionales positivas y condicionales negativas del caso Plus Romantic E.I.R.L.....	194
Anexo 16. Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales positivas.....	200
Anexo 17. Cuestionario para la calificación de las probabilidades condicionales negativas.....	206
Anexo 18. Resolución de la casuística propuesta: Marea Roja.....	212
Anexo 19. Ejemplo completo de enlace entre MACTOR y SMIC para una microempresa.....	218

INTRODUCCIÓN

Actualmente, los cambios en todos los campos conocidos de la realidad tienen una velocidad vertiginosa nunca antes vista y, por lo tanto, la previsibilidad de posibles hechos futuros es incierta. Hoy ya no es posible realizar el planeamiento estratégico tradicional en los organismos del Estado ni en las empresas, sino que es preciso contar con estrategias, planes, programas y metodologías basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva estratégica interviene con resultados útiles y provechosos para cualquier organización, ya que permite anticipar las acciones presentes a la luz del futuro posible o reaccionar para generar los cambios deseados (Godet & Durance, 2007). Este libro busca introducir al lector en el uso de las herramientas metodológicas basadas en los programas MACTOR y SMIC, que le permita desarrollar ideas y plantear escenarios y propuestas de acción para enfrentar el futuro de acuerdo con un plan estratégico “de la mano” con la visión de la organización, sea pública o privada.

En el Capítulo I se presentan las herramientas gerenciales utilizadas con frecuencia en el diseño de planes estratégicos de las organizaciones, que permiten planear y estructurar la reflexión de las estrategias de negocio. Estas herramientas sirven principalmente para hacer un diagnóstico y para, a partir de allí, formular planes estratégicos. Del mismo modo, el Balanced Scorecard –con su mapa estratégico y su cuadro de mando integral– se centra en el diseño de las rutas óptimas a los objetivos centrales de la organización y en las métricas propias del plan estratégico.

De otro lado, herramientas más orientadas al escenario futuro, como es el caso del método MACTOR, no desarrollan un diagnóstico situacional, sino que, tomando como base la información de las herramientas anteriores, centran su estudio en la interrelación de los *stakeholders* con sus objetivos. A través de MACTOR se explica cómo se establece la postura de los actores frente a los objetivos estratégicos en un contexto de espacio y tiempo. Luego, con el método SMIC se analiza el procedimiento y el modo de la reconfirmación y el afinamiento de los cálculos de los escenarios futuros.

En el Capítulo II se desarrolla el uso del software MACTOR como el SMIC y se explica la concepción y la teoría de ambos softwares por parte de Michel Godet (su creador), anotando que solo se muestran los temas más relevantes de los dos softwares. Para fines prácticos, se instruye al lector en el llenado de la data y cómo mostrar (a través de “pantallazos”) los resultados en ambos programas. Por lo mismo, se invita al lector a que utilice el programa en computadora e ingrese a los cuadros y diagramas de resultados y explore los métodos de análisis prospectivo.

En el Capítulo III se revisan los conceptos relacionados con la gestión y dirección organizacional enfocados al análisis prospectivo: el estudio de futuro –calculado con probabilidades– de un amplio sector económico (llamado también industria) y el estudio de análisis prospectivo para una sola empresa u organización dentro del espectro de toda la industria. Es decir, en ambos enfoques se maneja el concepto de plan estratégico –en un sector y, otro, en una empresa– mostrando sus características y diferencias.

En el Capítulo IV se desarrolla y explica el método MACTOR, paso a paso, y el método SMIC en su aplicación lógica. Si el lector desea aplicar el método MACTOR y no contara con el software MACTOR, podría hacerlo con la lógica de cálculos que se describe en este capítulo, y para el caso del SMIC podría desarrollarlo a través de la lógica matemática.

Para efectos didácticos se ha seleccionado un caso relacionado con la educación básica (primaria-secundaria) ofrecida por los promotores privados de la zona Este de Lima. Vale decir que de la evidencia empírica se ha tomado un problema central que atañe a grupos de interés del sector educativo en esta parte de Lima, dentro de un escenario concreto, para vislumbrar sus grados de relación a futuro (convergencias y divergencias entre actores estratégicos) y calcular todos los posibles escenarios futuros (el más probable y el deseado).

Si bien es cierto que muchas de las herramientas de planeamiento estratégico, como son los modelos de análisis (cadena de valor, cinco fuerzas de la industria) o los análisis de las matrices empresariales (IE, PEYEA, BCG, entre otros), se basan en datos y apreciaciones cuantitativas y cualitativas de la empresa, no dejan de ser cálculos de conceptos y de situaciones específicas a una empresa, tanto interna como externamente. Sin embargo, son las personas quienes generan estos hechos y acciones, y representan a los grupos de interés y se interrelacionan entre sí a modo de actores de un escenario dentro de una industria (sector o subsector económico). Precisamente, el método MACTOR permite estudiar a los *stakeholders* en relación con sus objetivos estratégicos que los vinculan y a través del método SMIC se logra calcular todos los escenarios futuros a partir de estos *stakeholders*.

En el Capítulo V se exponen los métodos MACTOR y SMIC aplicados al planeamiento estratégico de una empresa en particular. Esto significa que en el caso estudiado se presenta el perfil de una empresa privada y su plan estratégico y se explica cómo, según el método MACTOR, podrían actuar los *stakeholders* en función de los objetivos planteados por la compañía, sin dejar de lado los intereses de los demás actores. De otro lado, con el método SMIC se trata de calcular un escenario deseado y un escenario más probable en el futuro.

En conclusión, a través de los análisis aplicando los métodos MACTOR y SMIC antes, durante o luego del desarrollo de un plan estratégico, se pueden realizar los ajustes y mejoras del plan

para lograr el cumplimiento de la visión propuesta, según los objetivos estratégicos propuestos, la cual se podría resumir en seis palabras: “preparar la gestión construyendo el futuro”.

Finalmente, este libro tiene el propósito de facilitar al lector el entendimiento de la lógica de ambas herramientas de prospectiva, así como de su uso práctico en las acciones de planeamiento y gestión estratégica. De este modo, los métodos MACTOR y SMIC alcanzan su auténtica importancia, no solo para utilizarlos como software de laboratorio, sino para la realización de análisis, planeamiento y manejo de estrategias. Es por eso que esta obra es una invitación a las personas que desean forjar un futuro mejor, descubriéndolo con anticipación.

Deseamos expresar nuestra gratitud al equipo de investigación, en especial al magíster Alfredo Callán Chíncha y a los estudiantes César Albarracín Calderón, José Chamocho Constantino, July Castañeda Fonseca, Lady Vadillo Marcelo, Walter Arteaga Vásquez y Ángela Zavala Melo, quienes con dedicación y entusiasmo colaboraron en la presente obra.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO

Este libro busca introducir al lector en el uso de las herramientas metodológicas basadas en los programas MACTOR y SMIC dentro del planeamiento estratégico prospectivo. El método MACTOR busca valorar las relaciones entre los actores de una industria y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de objetivos asociados, de cualquier organización. Por su parte, el método SMIC (Sistema de Matrices de Impactos Cruzados) afina los cálculos de los escenarios futuros resultantes, de acuerdo con la visión de la empresa.

La combinación de ambos métodos enriquece el plan estratégico tradicional y brinda resultados útiles y provechosos para cualquier organización, ya que permite anticipar las acciones presentes a la luz del futuro posible o reaccionar para generar los cambios deseados.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Administración

José Quinteros Camacho

Administrador por la Universidad Ricardo Palma y magíster en Administración por ESAN. Consultor especializado en Planeamiento Estratégico y Presupuestos. Ha sido funcionario del Estado en el Ministerio de Economía, y en el sector privado ha trabajado en empresas grandes de comercio y servicios. Fue docente en Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional de Educación y, actualmente, en la Universidad San Ignacio de Loyola.

Antonieta Hamann Pastorino

Doctora en Turismo por la Universidad de San Martín de Porres, magíster en Ciencias Ambientales por la Universidad Nacional Agraria La Molina y licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Docente universitaria e investigadora en la línea de responsabilidad social, medio ambiente y turismo. Actualmente enseña en la Universidad San Ignacio de Loyola, en la Universidad ESAN y en la Universidad de San Martín de Porres.

ECO E
EDICIONES



**FONDO
EDITORIAL**

ISBN 978-958-771-487-6



9 789587 714876