

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES. CASO: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

Neyda Ibañez¹, Rubén Castillo², Mailyn Medina^{3 y 4}

Resumen

Este artículo tiene como propósito describir la construcción de escenarios prospectivos utilizados por la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. El estudio se ubicó en el paradigma postpositivista usando el método biográfico. Los resultados arrojaron que la Cooperativa mencionada utiliza más de un 66,66 por ciento en métodos prospectivos cualitativos en la construcción de escenarios, un 11,11 por ciento en métodos prospectivos cuantitativos, y 22,22 por ciento en método prospectivos que combinan ambos. Se concluye que realizaron un nuevo tipo de diseño con nueve etapas para la construcción de sus escenarios sin la información y el conocimiento formal de los mismos.

Palabras clave: prospectiva, escenarios, método, cualitativo.

Abstract

This paper aims to describe the construction of scenarios used by the Cooperative Official Paperwork, RL. The study was located in the post positivist paradigm using the biographical method. The results showed that the cooperative referred used more than 66.66 per cent in prospective qualitative methods in the construction of scenarios, an 11.11 percent in prospective quantitative methods, and 22.22 percent in prospective method that combines both. We conclude that a new type of design was developed with nine stages for the construction of their scenes without the information and formal knowledge of them.

Keywords: Foresight, scenarios, method, qualitative.

Doi: [Http://doi.org/10.5281/zenodo.4940251](http://doi.org/10.5281/zenodo.4940251)

¹ Magíster en Administración de Empresas. Profesora Asociado, de FaCES-Universidad de Carabobo (UC), Bárbula. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA.
Correo electrónico: nibanez@uc.edu.ve

² Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en FaCES-UC, Bárbula. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA.

³ Facilitadora en FaCES-UC, Bárbula. Doctorando en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la UC.

⁴ La Fundación Unamuno otorgó subvención parcial para la publicación de este trabajo en esta revista.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

INTRODUCCIÓN

La búsqueda del conocimiento sobre la evolución del entorno de la organización se ha convertido en un punto álgido dentro de la dirección estratégica, toda vez que orienta la formulación de la estrategia con miras a la permanencia de la organización en el largo plazo, en este sentido expone Esteller (2004:32) que “en nuestro país hemos visto grandes cooperativas que, por un factor u otro, se desplomaron creando desazón en el movimiento. Otras han subsistido con muchas penalidades”. Adicionalmente, agrega que Torrelli (2005) dice que las cooperativas parecen tener una vida más corta que otras modalidades, a la vez que enfrentan múltiples dificultades en su desarrollo: de financiamiento, de gestión, legales, entre otras. En razón a lo anterior es necesario que estas organizaciones puedan utilizar estrategias que le ayuden a hacer frente a estas debilidades. Una de las herramientas con la que cuentan es la elaboración de escenarios, saber a lo que deben enfrentarse y/o construir el futuro deseable.

Por ello, la importancia de la construcción de escenarios prospectivos, como Mintzberg y Quinn (1991) comentan que los directivos que participen en el proceso de planificación deben estar conscientes de aquellos aspectos del entorno de su organización especialmente susceptibles al cambio que afectará el futuro de la misma. Resulta importante resaltar la definición de escenarios, en razón a esto se cita a Victoria (2008:130)

...un escenario puede entenderse como una modelización de un entorno futuro seguido de un análisis sobre las previsible consecuencias para la empresa o conjunto de empresas involucradas. El objetivo de esta metodología no es predecir el futuro sino anticipar qué consecuencias tienen para las empresas diferentes situaciones.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Maily Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

La cita anterior deja ver que se puede realizar una estimación del futuro, dejando claro que no es una reproducción de la realidad; pero que este ejercicio permite anticipar ciertas consecuencias ayudando a formular las estrategias a favor de la organización.

Por su parte Licha (2000) dice que los escenarios se definen como la descripción de una situación futura y la secuencia de eventos que permiten avanzar hacia ella. Este método, entonces, permite transitar desde la situación actual hacia una situación futura, deseable y posible, y esto puede ser así describiendo coherentemente dicho tránsito.

En el caso de las cooperativas, los asociados contribuyen equitativamente al monto de asociación (M.A.) o capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática, realizando sus actividades económicas mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua, en provecho de ellos mismos. Es decir, que cada miembro de la cooperativa debería estar suficientemente motivado a gestionar sus recursos de manera eficiente. A diferencia de cualquier otro tipo de organización que no todos sus miembros realizan inversiones financieras en ellas.

Este esfuerzo en forma conjunta contribuye a crear disciplina y a estudiar las formas de mejorar el trabajo, entre estas formas se ha empleado la construcción de escenarios con la finalidad de que esta metodología le permita direccionarse al logro de sus objetivos. En razón a la importancia de la construcción de escenarios Victoria (2008:131) expresa que “los beneficios asociados al esfuerzo de diseñar escenarios y explorar las consecuencias previsibles para la empresa se deben al aprendizaje de los directivos para tratar con el riesgo”. Dicho aprendizaje debe transformarse en acciones, así lo sugiere Godet (2003:10) “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción”. Asimismo Godet (Ob. Cit:12) expresa que:

Frente al futuro, los hombres tenemos la elección de adoptar cuatro actitudes: el avestruz pasivo que sufre el

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

cambio, el bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado, el asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención, el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

En el caso de estudio, se visualiza a esta organización como el asegurador pre-activo. Lo anterior implica pensar en el largo plazo con actuación en el presente, bien para apostar a cambios del entorno que proporcionen beneficios (oportunidades) o rechazar las que implican pérdidas (amenazas) a la organización. En todo caso definiendo estrategias que permitan construir el futuro deseable para la misma, con sustento en metas y objetivos precisos en el largo plazo.

Ahora bien, con la intención de conocer a la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. conformada para el mes de marzo de 2011 por 2 Economistas, 1 Ingeniero Industrial, 1 Licenciado en Comercio Exterior, 1 Técnico Superior en Aduanas, 2 Técnico Superior en Administración, 1 Técnico Superior en Informática y 1 bachiller, fue constituida el 22 de diciembre de 2006 para prestar servicios de:

1. Análisis de la Factura Pro forma, armado y elaboración de la Solicitud de Autorización de Adquisición de Divisas para la Importación, con su respectivo registro en la base de datos de Lotus Notes.
2. Análisis, armado y elaboración de Carta-Solicitud de Expedientes de Autorización de Liquidación de Divisas para la Importación (ALD).
3. Cargado, análisis, armado y elaboración de Carta-Solicitud de Exportaciones Realizadas (ER).

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

4. Elaboración de Declaración de exportación al Banco Central de Venezuela.
5. Elaboración del análisis de cobranzas para la Venta de Divisas al Banco Central de Venezuela.
6. Demostración de Venta de Divisas, producto de las cobranzas realizadas.
7. Proceso de archivado de todas las facturas y expedientes de Autorización de Adquisición de Divisas, Autorizaciones de Liquidación de Divisas para la Importación, Exportaciones Realizadas, Demostraciones de Venta de Divisas, Reportes de exportaciones al Banco central de Venezuela, Archivos de Draw Back y Regímenes Especiales, que deben estar ubicadas en un archivador en el Departamento de Relaciones Oficiales.
8. Elaboración de Solicitudes de Draw Back, que se deben presentar al SENIAT para el reintegro de los Impuestos de Importación
9. Alcances a las solicitudes de Draw Back por certificaciones de venta de divisas y reparos.
10. Procesos correspondientes a la solicitud de fianzas, extensión de fianzas, envío de fianzas, elaboración y presentación de solicitudes de finiquitos, seguimiento de obtención de finiquitos, elaboración y presentación de alcance de finiquito, obtención de finiquitos, envío de finiquitos a desactivar, instrucciones de rebaja, solicitud de prórroga de reexpedición o nacionalización, solicitud y obtención de Autorización de ET, ETPP, AT y ATPA, elaboración y presentación de correcciones y alcances de oficios de ET, ETPP, AT y ATPA, reporte semestral, correspondientes a los regímenes aduaneros especiales.
11. Elaboración de reportes requeridos por la contratante.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

12. Elaboración y envío de la Declaración y Acta de Verificación de Mercancías al agente de aduanas respectivo.
13. Revisión, procesamiento y ensamblaje de las solicitudes de certificados de no producción nacional.
14. Entrega y seguimiento en la ciudad de Caracas de los documentos que se envíen por parte de la contratante.
15. Análisis de los expedientes dólar permuta verificando la coincidencia de datos entre los documentos de importación y realizar el ensamblaje del expediente.
16. Hacer seguimiento y buscar los expedientes de importación en los agentes aduanales, para su revisión, ensamblaje y envío a CADIVI o a la planta.
17. Revisar la coincidencia de datos entre la factura y la declaración única de aduana (DUA) y la declaración andina de Valor (DAV) y comprobar los códigos arancelarios de los productos en expedientes de dólar permuta.

De acuerdo a la investigación biográfica aplicada a la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L manifiesta que comenzó a operar formalmente el 01 de febrero de 2007 y basa su éxito en la construcción de sus escenarios futuribles a través del uso de los métodos prospectivos. Por ello, la investigación se resume a los fines de este artículo en describir las técnicas prospectivas utilizadas por la Cooperativa de Servicios de Trámites Oficiales, R.L. en la construcción de escenarios haciendo diferenciación entre los métodos cualitativos o cuantitativos.

Para el logro del objetivo general se estableció como objetivos específicos:

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

- Clasificar las etapas que sigue la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. en la construcción de escenarios prospectivos.
- Identificar el tipo de diseño para la construcción de escenarios.
- Diagnosticar las técnicas prospectivas que la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. utiliza en la construcción de escenarios.
- Especificar los métodos prospectivos cualitativos y cuantitativos que utiliza la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L.

METODOLOGÍA

Desde el punto de vista epistemológico la investigación se ubicó en el paradigma postpositivista en el que Lincoln y Guba (2000 citado en Sandín, 2003: 31) sostienen que en éste se complementa lo cualitativo con lo cuantitativo. Se utilizó el método biográfico que para Bisquerra (2000) se encuentra en los estudios descriptivos de modo de estudios de casos, en razón a esto se aplica a la Cooperativa de Servicios de Trámites Oficiales, R.L.

Estos estudios están definidos por Orozco, Labrador y Palencia (2002:16) como un seguimiento, registro e interpretación a profundidad de fenómenos individuales o grupos muy específicos...los estudios de casos no son exclusivos del prototipo de estudios naturalistas, estos pueden ser tratados desde la óptica científicista. En consonancia con la cita, Sabino (2002:76) complementa que “se basa en la idea en que si estudiamos con atención cualquier unidad de un conjunto determinado estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales”. El estudio de caso descriptivo es el acogido para este trabajo, y con respecto a éste Merriam (citado en Sandín, 2003:175) expresa que en éste “el producto final de un estudio de casos es una descripción rica y ‘densa’ del fenómeno objeto de estudio, Puede incluir variables que ilustran su interacción...La descripción suele ser de tipo cualitativo”. Igualmente se acoge al postulado de Yin (citado en Sandín, 2003:175) al entender el estudio de casos como “una estrategia de diseño de la investigación”.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

En unión a lo anterior se estructuró el diseño de la investigación de tipo descriptivo en la modalidad de las investigaciones científicas como búsqueda sistemática y orgánica posterior a la aplicación del método biográfico. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (1999:60) sostienen que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. De esta forma permitió diagnosticar sistemáticamente los métodos prospectivos utilizados y clasificar las etapas que sigue la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. en la construcción de escenarios prospectivos en aras de mejorar su trabajo.

La población de estudio fue constituida por 9 asociados a la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. Se consideró trabajar con la totalidad de la población por ser ésta accesible; no se ameritó un proceso de muestreo debido a la característica numérica de esta población, asimismo no se busca generalizar los hallazgos a toda la población de casos similares; el estudio aporta una lógica para dar respuestas a unos objetivos a través del estudio de un caso particular, que pueda servir de base a otros tipos de estudio para desarrollar una nueva teoría.

Sin embargo, se acota el acompañamiento de un estudio descriptivo con un grado de abstracción básica, debido a que se busca aportar información sobre el problema que junto a los resultados arrojados por otras investigaciones, puedan servir para implementar acciones destinadas a enfrentar un problema. En correspondencia con los objetivos planteados en esta investigación, se recurrió a la técnica de la observación directa, que según Palella y Martins (2004:105) es: “cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar”, lo que permitió contemplar todos los aspectos inherentes a describir los métodos prospectivos cualitativos utilizados por la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L en la construcción de escenarios, lo que condujo a la obtención de información, la cual fue almacenada en instrumentos de recolección como: el cuestionario, las notas de campo, computadoras portátiles con

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

unidades de almacenaje (Pen drive, disco duro y CD). De esta manera, su abordaje estratégico fue de campo a través del estudio de caso, porque los datos de interés son recogidos en forma directa del colectivo, y documental.

El cuestionario simple fue diseñado con 20 preguntas restringidas caracterizadas por ser dicotómicas o cerradas por requerir menos tiempo para responderlo, considerando que las preguntas dicotómicas se limitan a responder un *si* o un *no*, además de tener acceso a un conocimiento primario de la realidad y promover la precisión en el tratamiento de los objetivos en estudio. (Sabino, 2002). En cuanto a su validez, se realizó la de constructo, que requirió tres (3) expertos. Para la confiabilidad del cuestionario con respuestas de tipo dicotómicas se utilizó el coeficiente de confiabilidad Kuder-Richardson para su análisis, tal y como lo recomiendan Delgado, Colombo y Orfila (2003), y arrojó como resultado 0,67, que significa que fue alta su confiabilidad para describir los métodos cualitativos en la construcción de escenarios prospectivos.

Adicionalmente, es de señalar que el método biográfico con la estrategia de estudio de caso fue realizado durante el segundo cuatrimestre del año 2011 y la aplicación del método descriptivo de la modalidad científicista fue realizada durante el último trimestre del año 2011. Posteriormente, se utilizó la triangulación expuesta por Martínez (2006:91) que consiste en "*Cruzar o triangular* las diferentes clases de datos: observación, diálogo, documentos del programa, grabaciones, fotografías, etcétera". En este caso se contrastó la información obtenida de los instrumentos y técnicas señaladas para este estudio por ambos métodos. Esta triangulación permitió añadir otro elemento a la validez de la información, debido a que posibilita la menor desviación o propensión a visiones parciales que puedan tener los investigadores.

RESULTADOS

La Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L construye sus escenarios futuros centrándose en responder ¿Cómo el futuro puede

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

ser diseñado para mejorar? De esta manera, los escenarios le proporcionan una vía para la organización de la información, estructurar el proceso anticipatorio y presentar resultados del mismo. Las etapas que sigue la Cooperativa para elaborar el escenario se presenta en el cuadro 1 como sigue:

De acuerdo al cuadro 1 la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L sigue una serie de etapas para la elaboración de un escenario, utilizando las técnicas prospectivas descritas anteriormente. En ella se observó el mayor uso de técnicas prospectivas cualitativas en comparación a los de corte cuantitativo o aquellas que mezclan a ambas técnicas, todos ellos complementan a la construcción de escenarios.

Es de acotar que las etapas y los métodos subyacentes en éste fueron seleccionados e incorporados por la Cooperativa mencionada de acuerdo a sus características y a la naturaleza de su trabajo, inclusive afirman la incorporación de etapas en la medida que el entorno exigía una mejor organización del mismo. Cabe señalar que éste tipo de construcción de escenarios no se identifica con algún autor específico o experto en el área, tales como: Jarrat, Masini, Godet, Schwartz, Mojica, Miklos, Martínez, Fundación Barros Sierra y otros. De hecho, la clasificación de las actividades en etapas para elaborar sus escenarios conllevó a usar una lógica dialéctica.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

ETAPAS	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TÉCNICAS UTILIZADAS	MÉTODO
1	Identifican el punto a decidir	Mesas de Trabajos	Cualitativo
2	Analizan detalladamente el estado actual del tema a decidir con respecto al contexto	Lluvia de Ideas	Cualitativo
3	Identifican los factores internos y externos a la Cooperativa (entorno macroeconómico y microeconómico) que pueda influir en el éxito o fracaso de la decisión que hay que tomar	Panel de Expertos	Cualitativo
4	Ordenan a través de una escala a aquellos factores sobre los que pueden influir para mejorar su trabajo	Delphi y votación	Cualitativo y Cuantitativo
5	Se esboza los escenarios alternativos que sirvan de referencias válidas para la toma de decisiones: A.- Escenario neutral. B.- Escenario positivo: el deseable y C.- Escenario de contraste (negativo).	Escenarios	Cualitativo
6	Se analizan las implicaciones sobre el paso 1 en cada escenario.	Delphi	Cualitativo
7	Se establecen las estrategias para cada escenario, implica la adaptación de la estrategia en caso de no ocurrencia del escenario deseable.	Panel de Expertos	Cualitativo
8	Selección de los principales indicadores	Indicadores	Cuantitativo
9	Establecimiento de planes de acción y responsables	Delphi y votación	Cualitativo y Cuantitativo

Cuadro1. Etapas que sigue la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L para la elaboración de escenarios. Elaboración propia.

Sin embargo, se puede observar que se alinea a varios pasos expuestos por los expertos Peter Schwartz y Eleonora Masini (citados

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

en Bas, 1999), por mencionar algunos de los expertos revisados. En la actualidad se encuentran muchos especialistas avezados en la técnica de construcción de escenarios y aunque sus metodologías no son coincidentes, el común denominador lo representan los escenarios probables y los escenarios alternos, tal y como lo destaca Mojica (2002) siendo el escenario probable o tendencial aquel que señala la senda por donde actualmente se está caminando y las consecuencias que tendría si se continua por ella. Por escenarios alternos Mojica (2002:10) lo define como aquellos que “nos señalan otras situaciones en donde nos podríamos encontrar.”

Por lo tanto, si bien es cierto que no existe unidad respecto al tipo de diseño para construir los escenarios, no es menos cierto que su proceso de construcción dependerá del autor que se esté considerando y de acuerdo a la naturaleza de la organización. Por esto, Francés (1998) manifestó que la construcción de los escenarios más que acertar pronósticos, lo que persigue es flexibilizar los modelos mentales de quienes deben tomar decisiones. En consecuencia, el escenario constituye un ejercicio reflexivo para definir las estrategias de cara a un futuro deseado.

Ahora bien, antes del resultado del diagnóstico sobre cómo se utilizan las técnicas prospectivas se desea diferenciar los métodos prospectivos cuantitativos de los cualitativos. Los cuantitativos, para Hurtado y Toro (1999:41) “tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y estadísticos...”, tales como: modelos dinámicos, métodos econométricos, técnicas de pronósticos, datos de alta frecuencia, pronósticos, métodos multivariados, modelos no lineales, análisis de series de tiempo, técnica Mactor, matriz de impactos cruzados, entre otros.

Mientras que los métodos cualitativos son aquellos que se basan en información subjetiva con base en la experiencia del investigador y la intuición de los expertos e involucrados directa o indirectamente en el tema de estudio. Baena (2004:80) expresa que “Los cualitativos principalmente se trabajan con el método de construcción de escenarios

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDINGPROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

y con el método o técnica Delphi” Entre éstos métodos se encuentran backcasting, lluvia de ideas, mesas de trabajo, elaboración de escenarios, paneles de expertos, entrevistas, revisión de literatura, árboles de problemas, juego de roles/actuación, Scannig, juegos de simulación, Matriz DOFA, entre otros. De esta manera es común encontrar que los métodos prospectivos se asocian con las técnicas utilizadas en dichos métodos

Métodos/Actividades	Preprospectiva	Reclutamiento	Generación	Acción	Renovación
<i>Backcasting</i>	•	•	•••	•••	•
Lluvia de ideas	•••	••	••••	•••	•••
Paneles de ciudadanos	••	•	•••	••••	•••
Conferencias/mesas de trabajo	••	••	•••	•••	•••
Ensayos/elaboración de escenarios	••	•	••••	••	•••
Paneles de expertos	•••	••	••••	•••	•••
Predicción de genios	••	•	••••	••	•
Entrevistas	••	••	•••	••	••••
Revisión de literatura	••••	••	•••	••	••
Análisis mosfológico	•	•	•••	•••	•
Arboles de problemas/Diagrama lógico	••	•	•••	•••	•••
Juego de roles/Actuación	•	••	•••	•••	•
<i>Scanning</i>	••••	••	•••	•••	••
Escenarios/Mesas de trabajo Escenarios	•	•	••••	•••	••
Ciencia Ficción	•	•	••••	•	•
Juegos de simulación	•	•	•••	•••	•
Encuestas	•••	•••	••••	••••	••
Matriz DOFA					
Señales débiles/Cartas salvajes	••	•	•••	••	•

Baja o no contribución [•], alguna contribución [••],
contribución significativa [•••], muy importante

Cuadro 2. Contribución potencial de los métodos cualitativos. Popper (2005 :8)

En relación a lo anterior Popper (2005) muestra las diferentes técnicas prospectivas que se pueden usar en los estudios cualitativos; además

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

de reflejar cuales contribuyen en mayor o menor proporción según la etapa en la que se encuentre la construcción del escenario

Ahora bien, de acuerdo a la realidad de cada organización utilizarán uno u otro enfoque, lo cualitativo o cuantitativo pudiera depender inclusive de la familiaridad que se tenga en uno en específico. Sin embargo Van der Sluijs, et. al. (2005 citado en Popper, 2005) señalan que los métodos cuantitativos resuelven únicamente la dimensión técnica (inexactitudes) de incertidumbre en la base de conocimiento y que otras dimensiones clave como la metodológica (no confiable), epistemológica (ignorancia) y social deben ser mejor resueltas con ayuda de las técnicas cualitativas. Siendo este último planteamiento razón suficiente para preferir lo cualitativo para construir escenarios.

En cuanto a la cooperativa en estudio también se inclina por el uso de métodos cualitativos. Esto se visualiza en los resultados del diagnostico sobre cómo se utilizan las técnicas prospectivas por la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. se obtuvo que: un 66,66 por ciento en métodos prospectivos cualitativos, un 11,11 por ciento en métodos prospectivos cuantitativos, y un 22,22 por ciento en método prospectivos que combinan ambos.

Se especifican los métodos prospectivos cualitativos utilizados por la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. como: la lluvia de ideas, mesas de trabajo, paneles de expertos, y la elaboración de escenarios. La lluvia de ideas es aquella donde todos aportan sus ideas dando la vuelta al círculo una y otra vez hasta el punto de saturación, es decir al considerar agotado el tema. Las mesas de trabajo es aquella donde se plantean situaciones diversas como lo cotidiano, la formación, lo personal, entre otros, y se plantean a esas situaciones las soluciones correspondientes a los distintos problemas. Estas soluciones pueden tener objetivos: Conceptuales, Experimentales, Numéricas, Constructivas, y Estratégicas.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

Los paneles de expertos son un grupo de personas dedicadas a analizar y combinar su conocimiento relacionado con el área de interés. En este caso la lluvia de ideas fue usada en los paneles de expertos.

La elaboración de escenarios consiste en diseñar un número de escenarios en el contexto, en el que se describen los posibles estados sociales futuribles en los que puede verse la cooperativa, posteriormente se desarrolla un conjunto de estrategias posibles, y se analiza mediante simulación el impacto de los contextos previstos sobre las estrategias consideradas y viceversa.

El método prospectivo cuantitativo utilizado hasta el momento por la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L. es el análisis de patentes, el cual es definido por Popper (2005: 24) de la siguiente manera:

...sigue la misma lógica de la bibliometría, pero el uso de patentes en lugar de publicaciones es el punto de partida. Es útil para identificar en qué lugar está el liderazgo de una tecnología especial, comparar compañías, ciudades y diferentes campos de tecnologías, identificar el potencial de desarrollo tecnológico. Una de las limitaciones más importante es que la información de patentes en la mayoría de las ciudades desarrolla en que la información se encuentra con uno o dos años de desfase. Adicionalmente, algunos sectores hacen uso de un número mínimo de patentes.

Asimismo, los métodos prospectivos cualitativos y cuantitativos (unión de ambos) se describen a través de las técnicas empleadas: Delphi y la votación. En cuanto a la técnica Delphi, Popper (2005: 23) la define como:

una técnica de gran uso que involucra votaciones repetidas de los mismos individuos, a veces con respuestas anónimas a series de votación anteriores, con la idea de que esto permitirá mejores juicios sin influencia de participantes con

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

gran capacidad de persuasión o estatus. El ejercicio ideal retroalimentará explicaciones para las decisiones iniciales.

En la aplicación de esta técnica el coordinador del grupo sabe quiénes son los expertos durante toda la aplicación y realizan las fases de: a) Dividir en varias rondas y b) El informe final incluye todas las opiniones e ideas emitidas. Para Baena (2004) el objetivo de la técnica Delphi puede ser: exploratorio con el fin de minimizar incertidumbres. Pero también ser normativo ubicando en el contexto y seleccionando las opciones preferidas. Aunque para Rodríguez (2001) los resultados del Delphi no son el final del estudio, sino el comienzo de un proceso de análisis, discusión y difusión. En el estudio se encontró también que la anterior técnica está relacionada con la técnica de la votación, que es muy utilizada por la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L entre sus asociados para obtener una evaluación sobre la fortaleza de un tópico particular.

DISCUSIÓN

La predicción del cambio, planificación estratégica, la construcción colectiva del cambio, entre otros, se encuentran insertos en los métodos de la prospectiva utilizados por la Cooperativa de Trámites Oficiales, R.L para construir los escenarios prospectivos, identificando y analizando los factores tendenciales apoyándose más en el uso de métodos cualitativos que cuantitativos. Se asimila el uso de las técnicas como métodos prospectivos. En total, describen siete técnicas prospectivas como adecuados a la naturaleza del trabajo de la Cooperativa y de acuerdo a los conocimientos previos que poseen de su formación profesional.

Asimismo, la Cooperativa clasificó en nueve etapas las actividades puestas en práctica con éxito por la misma para construir sus escenarios y estrategias orientadas a mejorar su trabajo. Sin embargo, esta construcción obedece a un carácter meramente empírico sin la información y el conocimiento formal de las teorías de la

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

prospectiva. A pesar de esto, sus asociados se encuentran satisfechos e incluso se declaran exitosos argumentando que han alcanzado el monto asociado mensual para cada uno de ellos y han tenido excedentes durante el tiempo que tienen en funcionamiento. Además, han contado con la fidelidad de su principal cliente C.A. Danaven.

En el mismo orden de idea, los miembros de la organización en estudio manifiestan que usar la construcción de escenarios les ha permitido tomar decisiones acertadas, ellos consideran que además del capital humano calificado con el que cuentan el uso de Escenarios les ha permitido tomar decisiones óptimas, permitiendo planificar las sendas que van a encaminar.

Cabe resaltar el mérito de la cooperativa analizada, en cuanto a su preocupación y la dedicación de esfuerzos en construir escenarios con la intención de que le sirva de directriz a la hora de formular la toma de decisiones.

Dado el éxito obtenido se recomienda mantener para la construcción de escenarios al recurso humano valioso adiestrado y con talento investigador para coordinar las actividades prospectivas. Ellos no necesariamente necesitan ser especialistas en prospectiva, pero se recomienda incluir cursos de formación en prospectiva de acuerdo a su competencia con el propósito de crear y mantener esta capacidad interna.

REFERENCIAS

- Baena, G. (2004). **Prospectiva política**. (Documento en línea). Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/7244562/Prospectiva-Politica-Baena> Consultado el 16/02/2012.
- Bas, E. (1999). **Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio**. España: Ariel, S.A.
- Bisquerra, R. (2000). **Métodos de investigación educativa**. España: Ceac, S.A.
- Delgado, Y., Colombo, L. y Orfila, R. (2003). **Conduciendo la investigación**. 2ª ed. Venezuela: Comala.com.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES OFICIALES, R.L.

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

- Esteller, D. (2004). **Manual para organizar cooperativas**. Venezuela: Vadell Hermanos Editores, C.A.
- Francés, A. (1998). El juego de los escenarios. **Revista Debates IESA**, Vol. 4. N° 2, Venezuela, Ediciones IESA, pp 3-8.
- Godet, M. (2003). **La caja de herramienta de la prospectiva Estratégica**. 4ta. ed. Francia: Gerpa. Disponible en: http://citep.rec.uba.ar/ubatic/wp-content/uploads/2011/06/ProspectivaHerramientas_godet.pdf Consultado el 12/02/2012
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (1999). **Metodología de la Investigación**. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, I. y Toro J. (1999). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios**. 3ª ed. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Licha (2000). **La construcción de escenarios: Herramienta de la gerencia social**. Disponible en <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-16.pdf>. Consultado el 19/02/2012.
- Martínez, M. (2006). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa: Métodos hermenéuticos, métodos fenomenológicos y métodos etnográficos**. 2ª ed. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Mintzberg, H. y James, Q. (1991). **El proceso estratégico**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mojica, Francisco (2002). **Teoría y aplicación de la prospectiva**. (Documento en línea). Disponible en <http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/matdi/TeoriaAplicacionProspectivaFloricultor.doc> Consultado el 19/02/2012
- Orozco, C. Labrador, M. Palencia, A. (2002). **Metodología**. Venezuela: Ofimax de Venezuela, C.A.
- Palella, S. y Martins, F. (2004). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 1ª reimpresión. Venezuela: FEDUPEL
- Popper, R. (2005). **Metodología de la prospectiva**. (Documento en línea). Disponible en: http://www.eulaks.eu/attach/VII_Metodolog%C3%ADa_Prospectiva.pdf Consultado el 18/02/ 2012.
- Rodríguez, J. (2001). **Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados**. Revista Economía Industrial. Vol V. Número 13. España. Disponible en <http://www.mityc.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/>

Negotium

**Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales /
Scientific e-journal of Management Sciences**

/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela**
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,
DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au /
www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Neyda Ibañez· Rubén Castillo· Mailyn Medina (2012)

**SCENARIO BUILDING PROSPECTIVE DECISIONSCASE: COOPERATIVA DE TRÁMITES
OFICIALES, R.L.**

www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 34-52

Economía Industrial/Revista Economía Industrial/ 342/1 Jesús Rodríguez.pdf.
Consultado el 19/02/2012.

Sabino, C. (2002). **El proceso de investigación**. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.

Sandín, M. (2003). **Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones**. Madrid: Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Victoria, J. (2008). **Análisis estratégico de la empresa**. Ediciones Paraninfo. España.

Torrelli, M. (2005). **Cooperativas de producción: una mirada a su viabilidad desde la teoría de los incentivos**. Disponible en http://universidadelarepublica.edu.uy/institucional/trabajos_rectorado/Publicacion_II_JUCoop.pdf#page=35. Consultado el 23/02/2012.