



**SPIN OFFS
EMPRESARIALES**

**CEEI Castellón
10:00H-15:00H
28/01**

WORKSHOP | DISEÑO DE FUTUROS: DEL FORESIGHT AL ROADMAP DE INNOVACIÓN

Manuela Mejía

Innovation & Strategy Analyst
Área 101



Future Foresight

SESIÓN
06

¡Bienvenidos a la sesión de Diseño de Futuros!

Durante esta jornada, aprenderemos a explorar escenarios futuros, identificar retos estratégicos y definir cómo prepararnos para lo que viene.



Manuela Mejía

Trabajar con y para las personas

Innovation Strategist - Area101

Diseñadora de Servicios y UX Researcher - Bancolombia

Términos que vamos a ver hoy

Señales de Cambio

Cisne negro

Insights

Forecasting / Foresight

Consecuencias directas e indirectas

Arquetipos de Futuro

Futuros posibles / plausibles

Escenario Futuro Preferible

Bakcasting

Objetivos

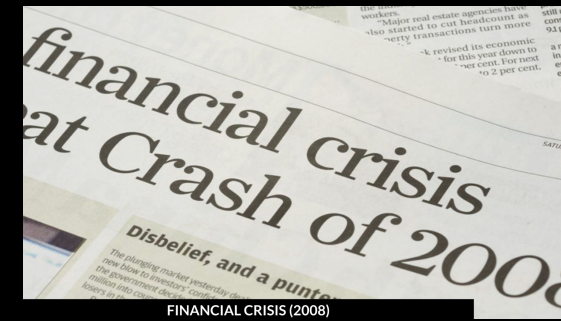
- Saber **reconocer** las **Señales de Cambio** que están a nuestro alrededor
- **Organizar y encontrar conexiones** entre Señales para definir Insights
- **Explorar** las **consecuencias directas e indirectas** de estos insights
- **Crear Arquetipos de Futuro** fruto de las conexiones entre consecuencias que hayamos desglosado
- **Visualizar de manera gráfica** todos los futuros posibles
- Elegir y **aterrizar el Escenario Futuro Preferible**
- Irnos de la sesión con un **Roadmap** que nos permita explorar los siguientes **hitos** que nuestra empresa debe alcanzar para liderar ese futuro

0.

CONTEXTUALIZACIÓN Y MARCO DE PARTIDA

Diseñar futuros no va de adivinar
Va de prepararse mejor para decidir hoy

¿Estamos realmente preparados para el futuro... o seguimos usando mapas del pasado?



FINANCIAL CRISIS (2008)



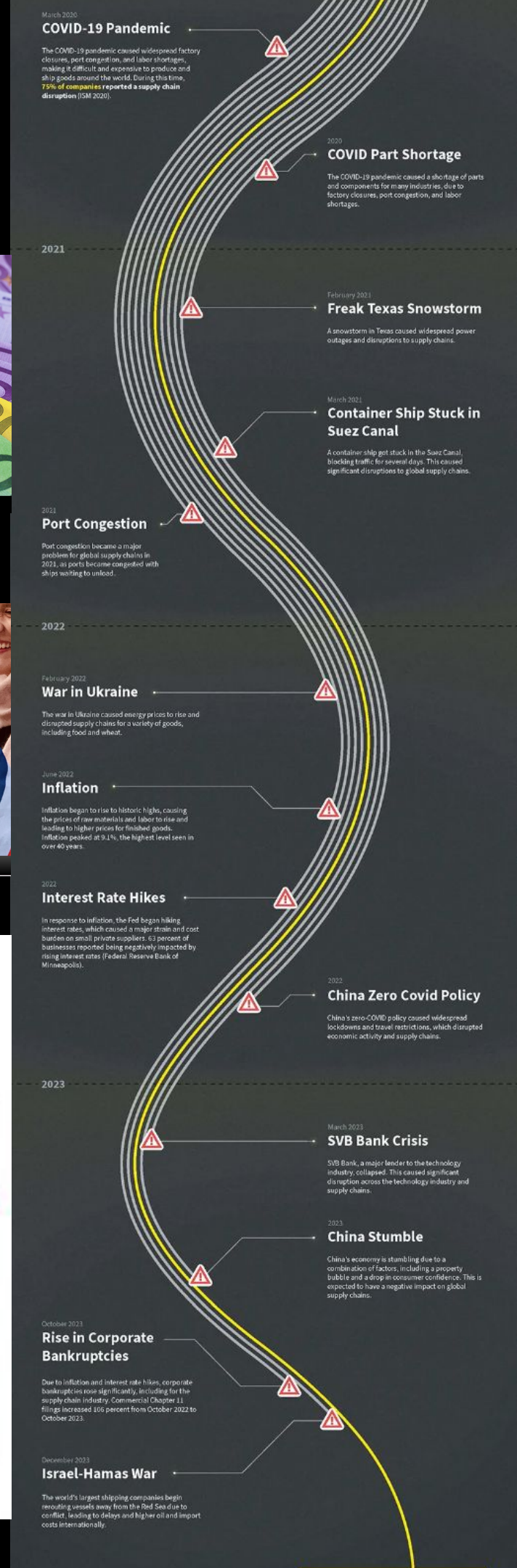
OIL CRISIS (2014)



EURO CRISIS (2009)



BREXIT (2016)





1697

Cada Cisne negro es único

Pero en ocasiones hay patrones que nos permiten crear mecanismos de defensa

Algunas empresas los superaron



2000: DOTCOM



2001: 11 - S



2013: REPUTATIONAL



2010: EYJAFJALLAJÖKULL VOLCANO

Algunas no lo lograron



2000: DOTCOM

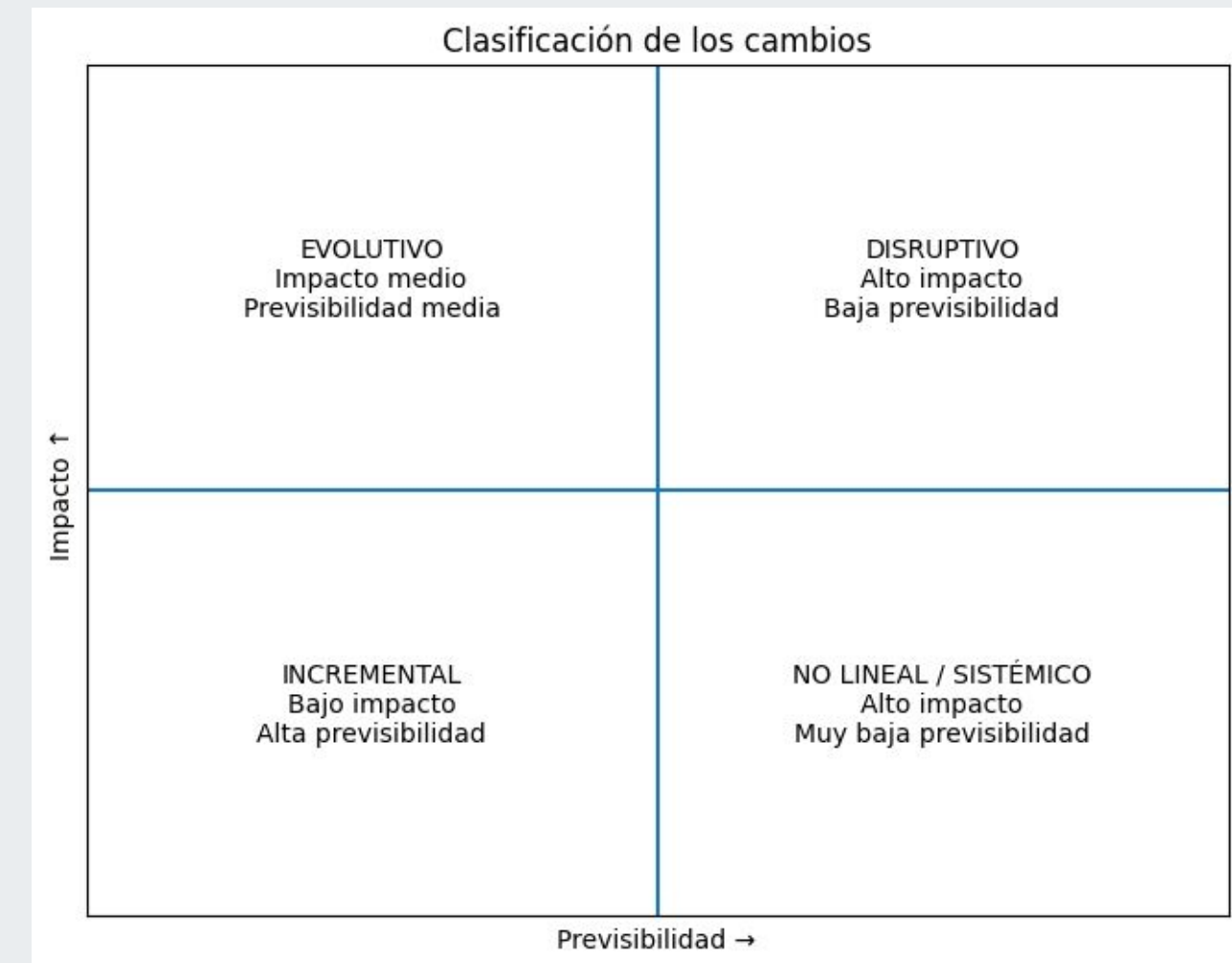


2001: 11 - S

LEHMAN BROTHERS

2008: REAL STATE

No todos los cambios se comportan igual (y no todos se pueden gestionar igual)



- ◆ **Incremental / Operacional** (alto previsible · bajo impacto)

→ planificación clásica

- ◆ **Evolutivo** (medio impacto · medio previsible)

- 🔥 **Disruptivo** (alto impacto · baja previsibilidad)

- ⚠️ **No lineal / Sistémico** (alto impacto · muy baja previsibilidad)

Diseñar futuros nace de una pregunta básica:

¿cómo aseguramos la continuidad del negocio en contextos inciertos?

INCERTIDUMBRE → RIESGO → IMPACTO → PREPARACIÓN → RESILIENCIA

Concepto clave: **Business Continuity**

Forecasting vs Foresight

PREDECIR NO ES ANTICIPAR

Forecasting

Extrapolación del pasado

Corto plazo

Una previsión

Reduce incertidumbre

Foresight

Explora futuros posibles

Medio y largo plazo

Múltiples escenarios

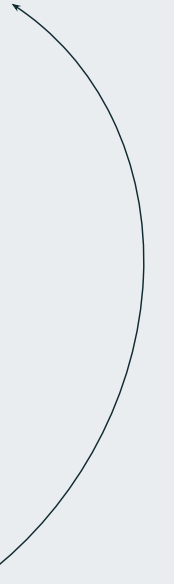
Trabaja con incertidumbre

Future Foresight

BACKCASTING

Incremental

FORECASTING



Todo lo que es imaginado está al menos un paso más cerca de ser real

Forecasting vs Foresight

PREDECIR NO ES ANTICIPAR

Forecasting

Extrapolación del pasado

Corto plazo

Una previsión

Reduce incertidumbre

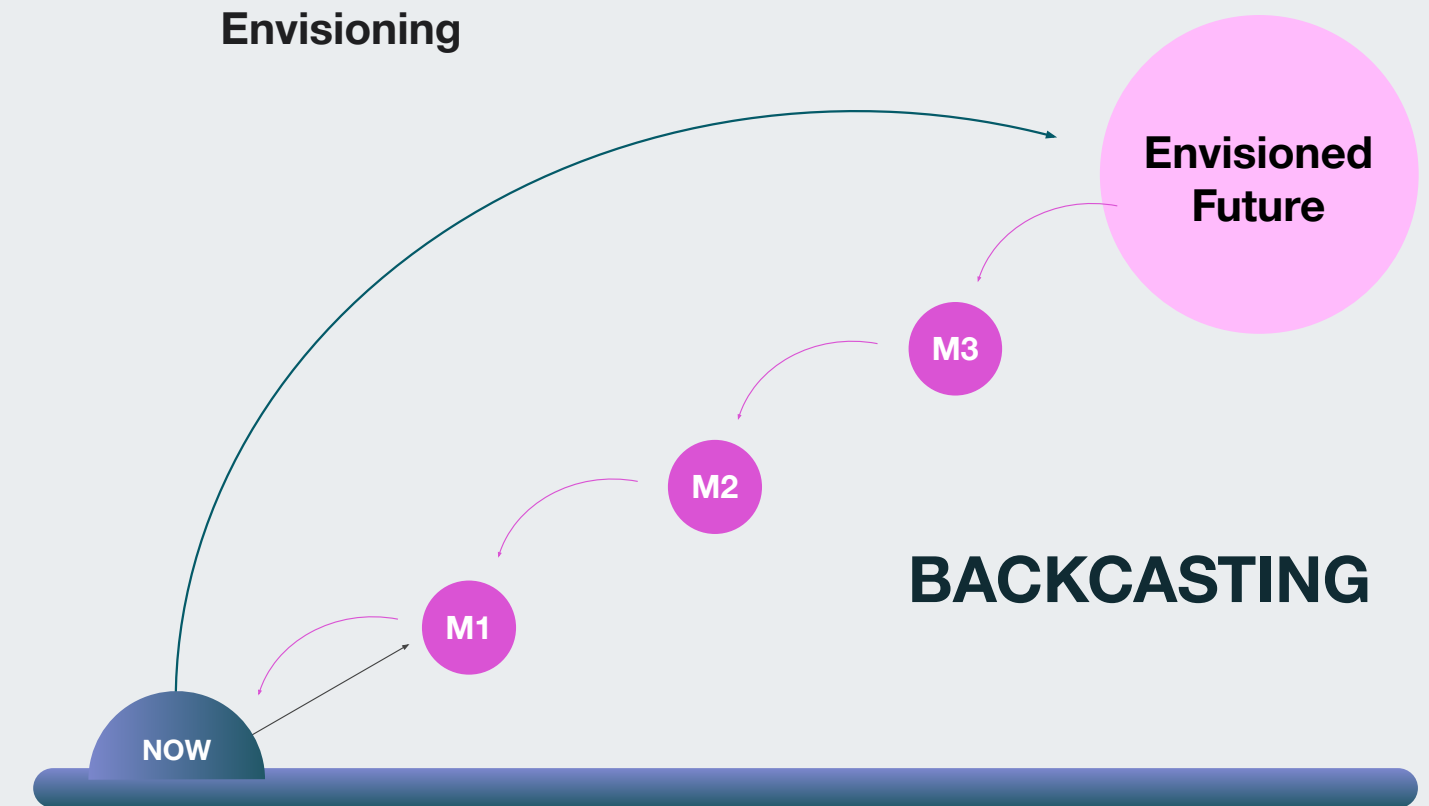
Foresight

Explora futuros posibles

Medio y largo plazo

Múltiples escenarios

Trabaja con incertidumbre

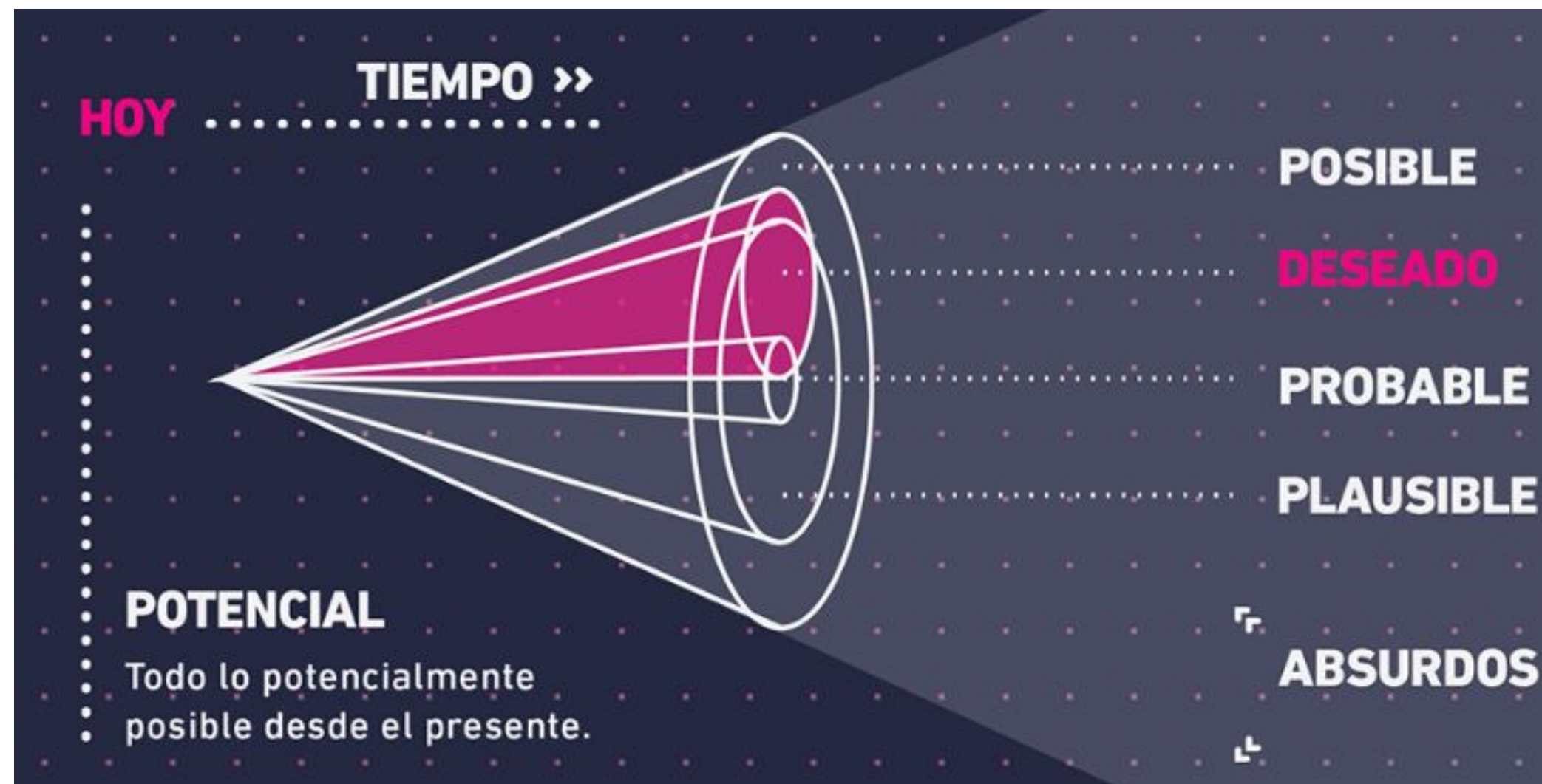


1.

¿QUÉ ES DISEÑO DE FUTUROS?

Diseñar futuros es **decidir mejor hoy** en contextos de alta incertidumbre

ESTRATEGIA BAJO INCERTIDUMBRE



Futuros probables

→ Lo que puede pasar si todo sigue igual

Futuros posibles

→ Lo que podría pasar si cambian las reglas

Futuros plausibles

→ Lo que podría pasar si cambian las reglas y además tiene sentido

Futuros deseables

→ Lo que querríamos que pasara (aunque hoy no sepamos cómo)



No hay un solo futuro

Hay múltiples futuros posibles

Algunos futuristas que marcaron y marcan el camino...



Anthony Dunne y Fiona Raby

Especlar - Provocar



Nicolás Arroyo

Estrategia

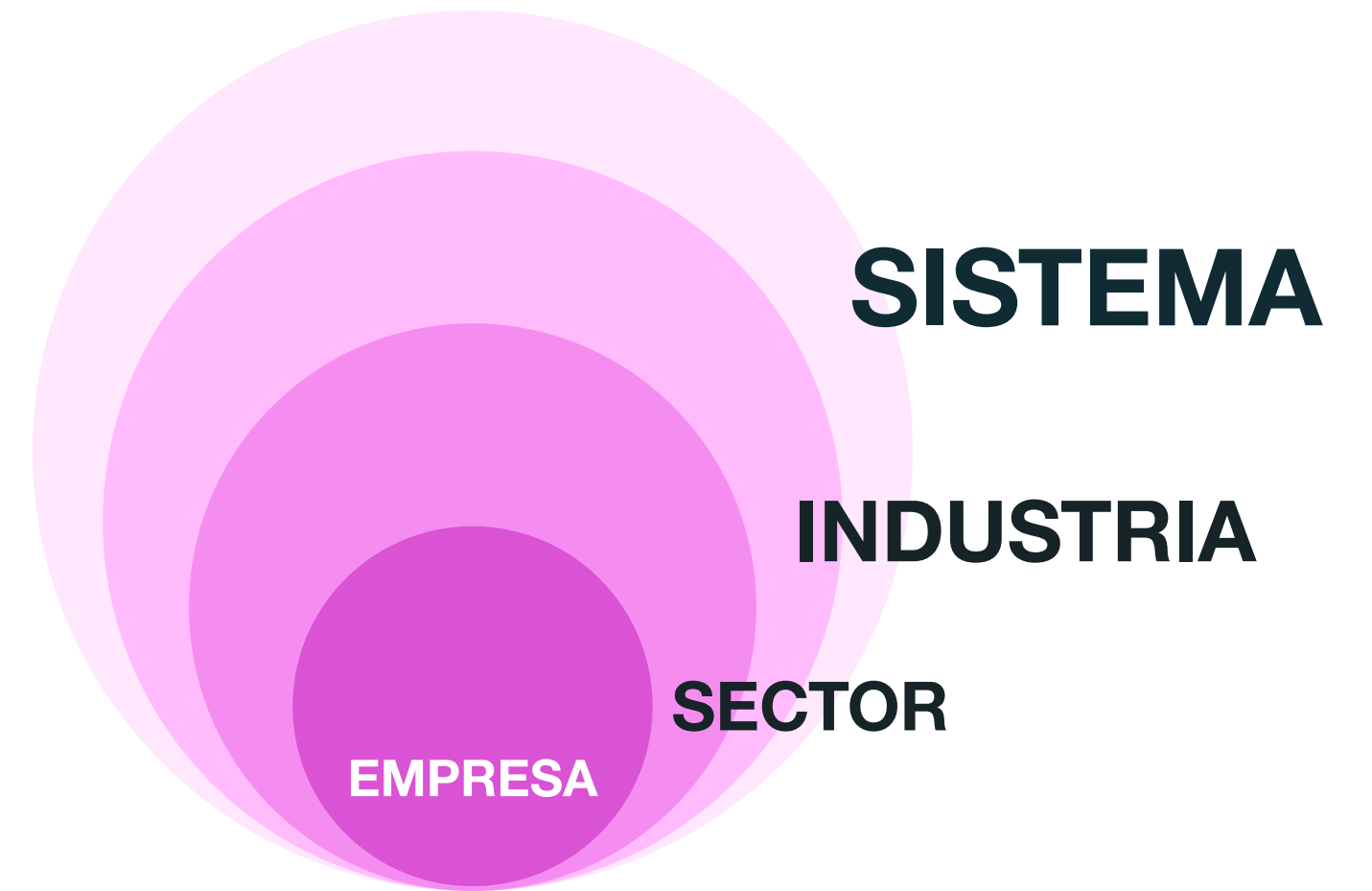


Jim Dator

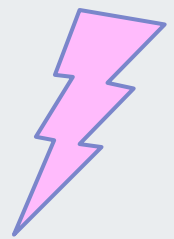
Inicio

**No diseñamos
futuros de empresa**

**Diseñamos futuros
de industria**



Algunas empresas ya se están preparando para el futuro

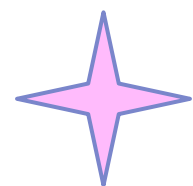


No intentando predecirlo,
sino tomando mejores decisiones hoy

CASO 1 .

GOOGLE

- Explora futuros relacionados con:
 - inteligencia artificial
 - privacidad
 - trabajo
 - comportamiento digital
- Utiliza escenarios y prototipos conceptuales
- No para lanzar productos mañana, sino para orientar decisiones estratégicas

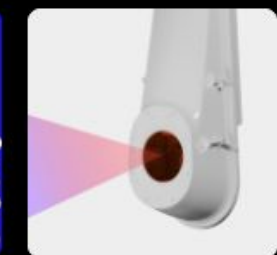


Exploración de futuros tecnológicos y sociales

Welcome to X, The Moonshot Factory.

Born at Google, we got our start creating the self-driving car. Since then, we've continued to bring sci-fi ideas into reality to help solve some of the world's hardest problems.

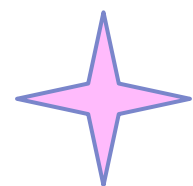
self-driving
cars



CASO 2 .

DHL

- Desarrolla **Future of Logistics Reports**
- Construye escenarios de:
 - comercio global
 - automatización
 - sostenibilidad
 - urbanización
- Usa esos escenarios para:
 - inversión
 - capacidades
 - servicios



Escenarios de futuro para la industria logística

Trend Radar Menu Trend Radar Download Full Screen

LOGISTICS TREND RADAR 7.0

Insights. Shaping Tomorrow.

Trends Filter

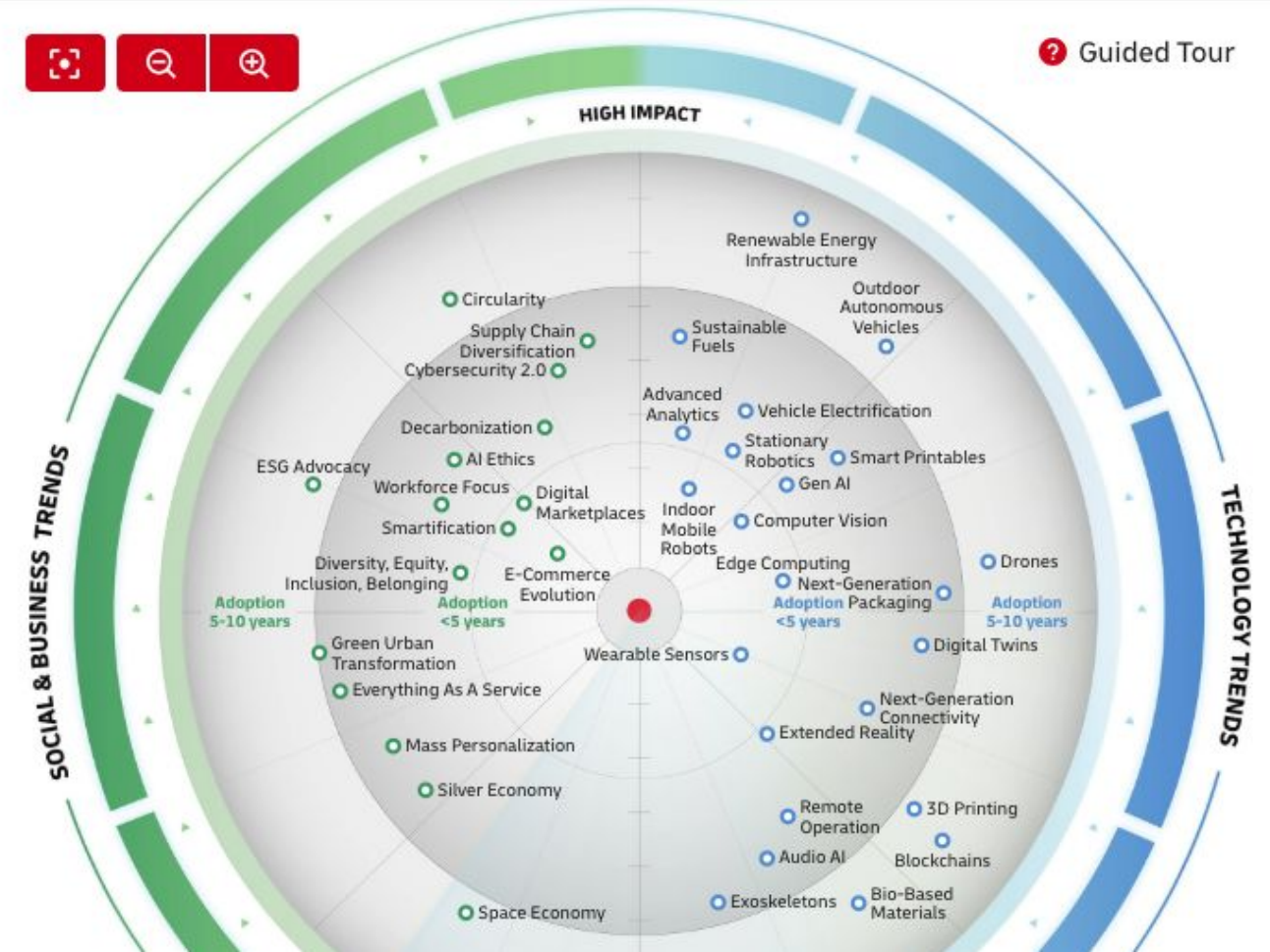
Use the toggles below to filter visible trends.

Focus Areas

- Automation & Efficiency
- Customer Experience
- Health, Safety & Future of Work
- Physical & Digital Security
- Sustainability
- Visibility & Resilience

Trend Clusters

Sectors



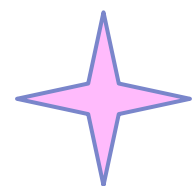
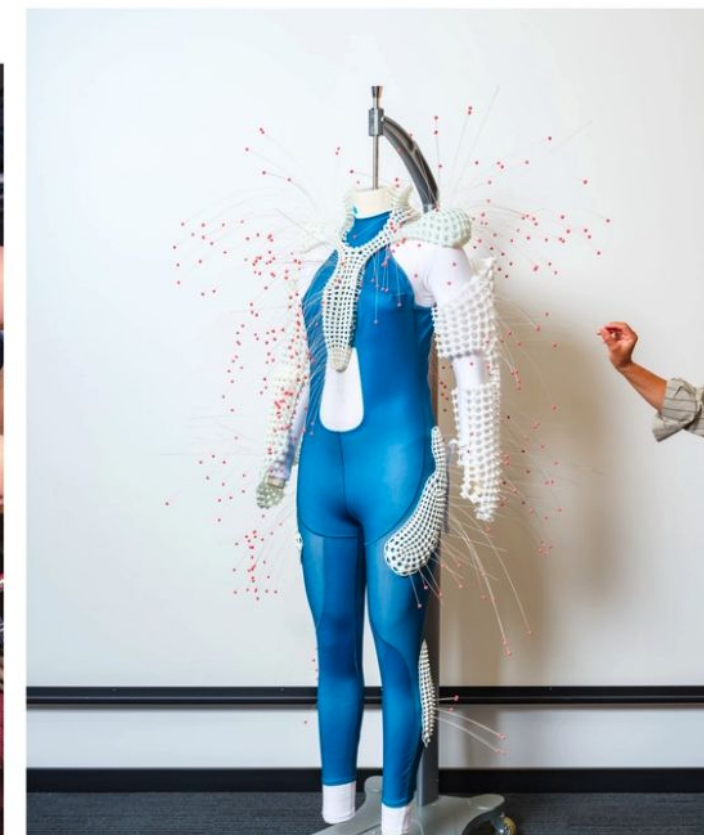
CASO 3 .

NIKE

- Explora futuros relacionados con:
 - deporte y tecnología
 - sostenibilidad
 - identidad y cultura
- Usa foresight como input para:
 - innovación
 - materiales
 - nuevos modelos de relación con consumidores

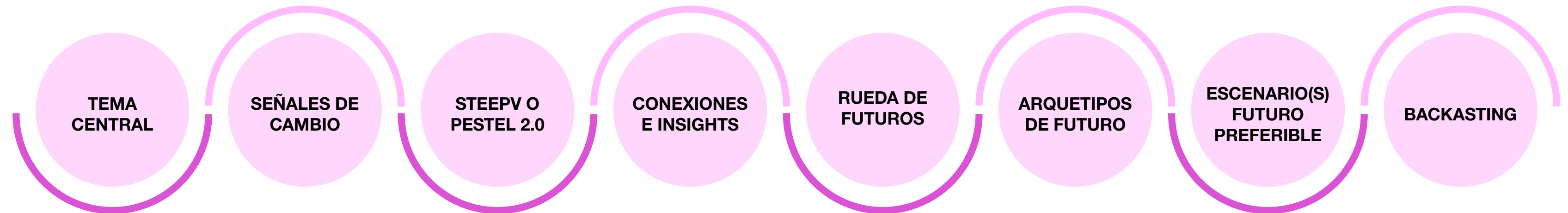
The Willy Wonka factory for innovation. The NASA of sports science. The epicenter of performance-product creation. Athletes, industry leaders and visiting

partners have descended in Beaverton, Ore., to visit their dreamland. Nike's design and breakthrough has no bounds. The unimaginable — the greatest — is made behind-the-scenes with audio context to bring the dreams to

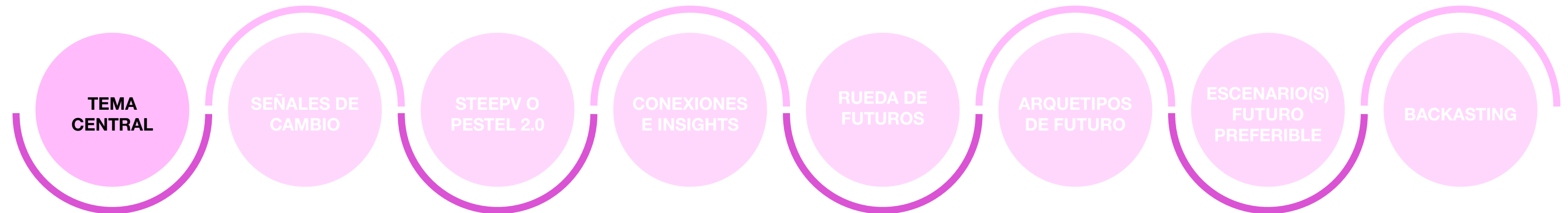


Futuros culturales, del cuerpo y del consumo

¿Cómo aplicamos Future Foresight en Area101?



¿Cómo aplicamos Future Foresight en Area101?

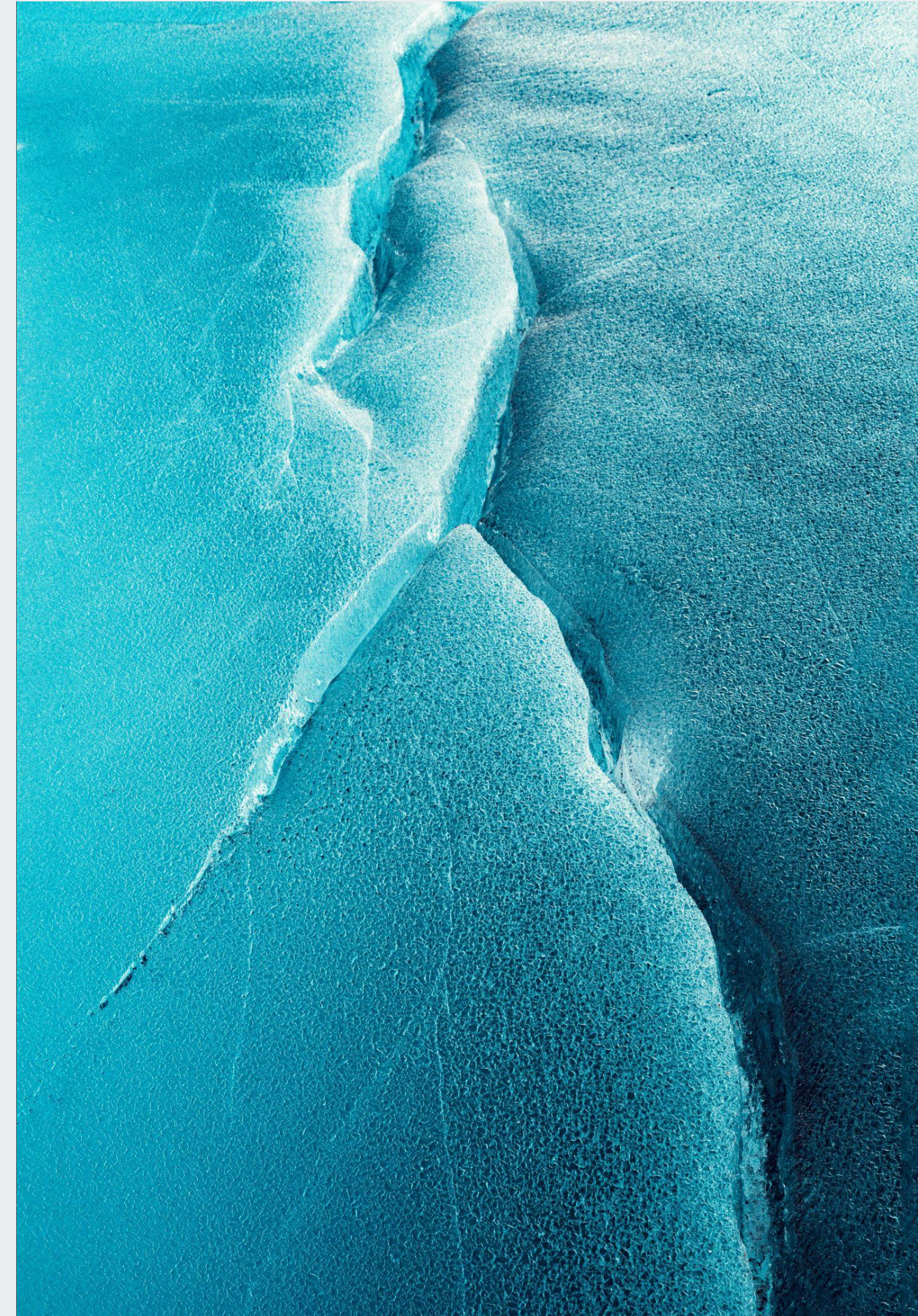


2.

ELECCIÓN DE UN TEMA FOCAL

¡Vamos a despertarnos con un Icebreaker!

¿Qué imagen se os
viene a la cabeza
cuando pensáis en
el futuro?



Algunas películas que han influenciado o proyectado esa imagen que tenemos sobre el futuro:



Minority Report (2002)
Steven Spielberg
Amblin Entertainment
Cruise/Wagner Productions



Ready Player One (2018)
Steven Spielberg
Warner Bros. Pictures
Village Roadshow Pictures
Amblin Entertainment



Ex Machina (2014)
Alex Garland
DNA Films
Film4
Scott Rudin Productions

¡Ahora es vuestro turno!



¡Ahora es vuestro turno!

ENMARCAR EL TEMA SOBRE EL QUE QUEREMOS TRABAJAR PARA EXPLORAR POSIBLES FUTUROS

Vamos a analizar a qué sector o industria pertenece tu empresa, nicho del mercado en el que os especializáis, vuestro rol como parte del ecosistema...

OUTPUT ESPERADO:

- 1 tema central que nos permita acotar el proceso





EJEMPLO ILUSTRATIVO

EL FUTURO DE LAS CIUDADES

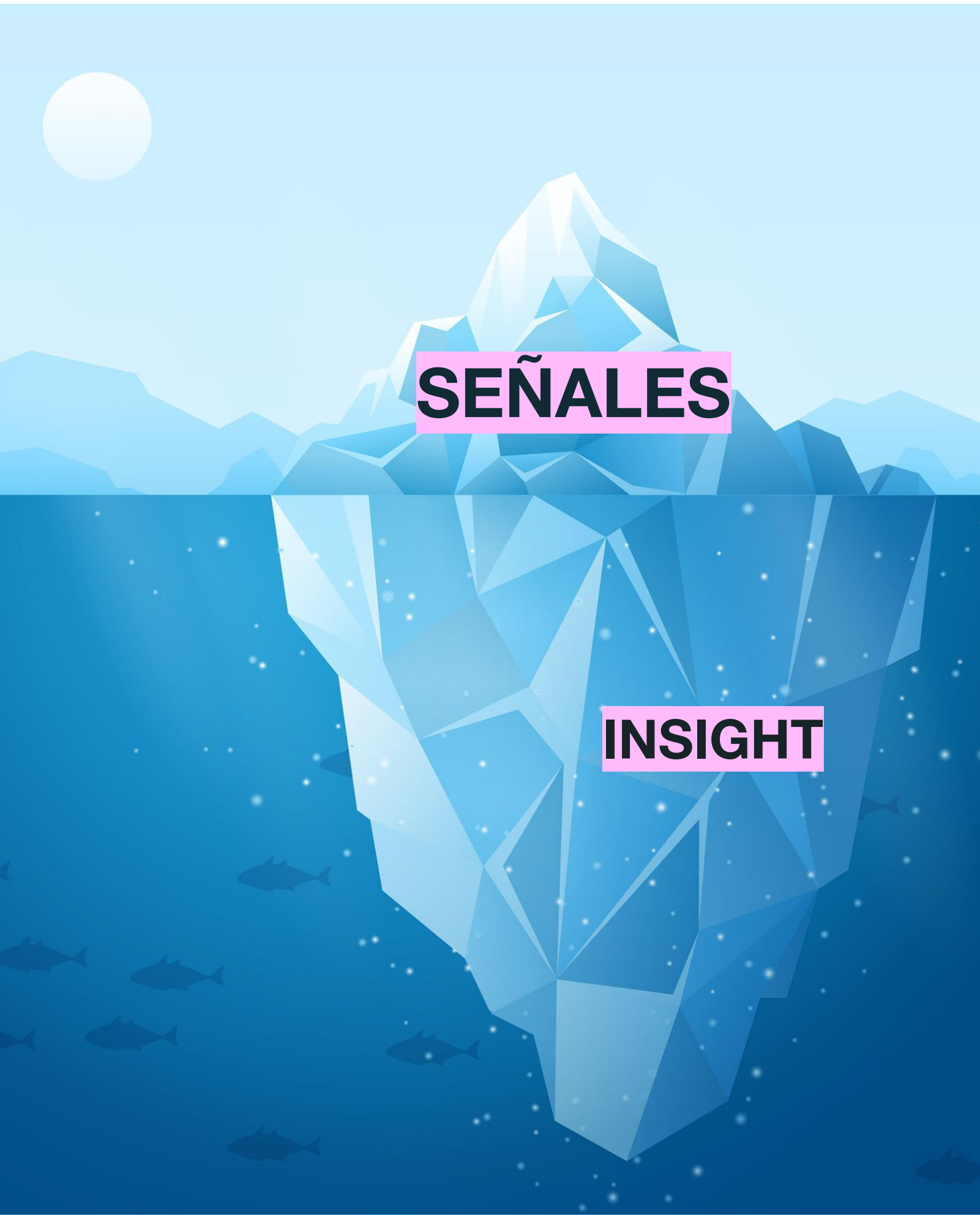
Para poder explorar este tema debería conocer más sobre:

- El futuro de la arquitectura
- Gestión de residuos
- La energía que utilizan
- Conocer más y mejor diferentes tribus urbanas y sus culturas

3.

SEÑALES DE CAMBIO

**¿Qué cosas podrían estar
indicando un cambio?**



Señales del cambio

Son pequeños indicios que apuntan a transformaciones más profundas

No confirman el futuro, lo insinúan



**“El futuro ya está aquí
pero está distribuido
de una manera no
uniforme”**

William Gibson

Escritor estadounidense-canadiense de ciencia ficción

La información a nuestro alcance



IA 14 ENERO 2026

Estas serán las 10 tendencias tecnológicas emergentes de 2026, según el MIT

Inteligencia artificial, biotecnología y energía son los sectores que más innovaciones aportan a la lista

Tiempo de lectura | 4 min.



Las predicciones globales del consumo para 2026 son:

1. Anti-algoritmo

El algoritmo, que en su día fue una herramienta que ha convertido en una poderosa fuerza que moldea de las personas. Los consumidores deben sortear la protección, el empoderamiento y la autoexpresión.

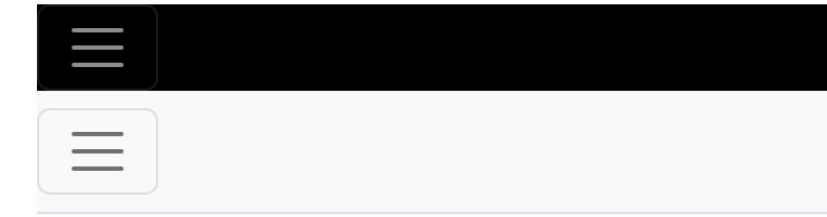
2. El nuevo joven

La cronología de la vida se está redefiniendo, al aumentar la longevidad y los hitos tradicionales de la edad más prolongada. Las marcas que se centran en la edad aplazada perderán la riqueza de oportunidades.

TENDENCIAS

Sostenibilidad, nuevos formatos y cambio de consumo, entre las tendencias 2026

Veintemillas, estudio especializado en Branding, analiza los principales movimientos que ya están impactando en el mercado y que definirán la competitividad de las marcas a lo largo del nuevo año.



La inteligencia artificial redefine el valor para el consumidor en 2026

Al día 16 ENE 2026



HEALTH CARE & MEDICINE

FTSG

HOSPITALITY & RESTAURANTS

FTSG

FINANCIAL SERVICES & INSURANCE

FTSG

+

Health Care & Medicine

Trends include: lab-on-a-chip, molecular diagnostics, and more.

Get Access

🍴

Hospitality

Trends include: smart rooms, autonomous restaurants, and more.

Get Access

💰

Insurance & Finance

Trends include: → pro-able money, alternative risk scoring, and more.

Get Access

*Plataformas para mapear tendencias



¡Ahora es vuestro turno!

BUSCAMOS Y ATERRIZAMOS DIFERENTES SEÑALES DE CAMBIO QUE ENCONTREMOS EN TORNO AL TEMA

Tras abrir la mirada lo que está pasando a nuestro alrededor, bajamos las fichas de Señales de Cambio: imagen referencia, título, resumen en tus palabras, grado de relevancia y fuente.

OUTPUT ESPERADO:

- Tantas fichas como Señales de Cambio encuentres





FICHA DE UNA DE LAS SEÑALES DETECTADAS

<p>Título de la señal detectada</p>	<p>Tren-hotel nocturno por Europa como alternativa sostenible a los vuelos. Midnight Train.</p>
<p>Resumen con tus propias palabras lo que hayas percibido, entendido o visto...</p>	<p>En Europa estamos asistiendo a un renacimiento del tren nocturno. Una de las propuestas más interesantes es de la start up francesa Midnight Trains. La idea es crear toda una red de servicios nocturnos desde París a diez destinos europeos. Bajo la necesidad de ofrecer una alternativa ecológica y sostenible frente a los vuelos de corto radio con una experiencia exquisita.</p>
<p>Por qué sería importante: Relevancia que tendría esta señal si siguiese ocurriendo.</p>	<p>Por qué sería importante: reducción de emisiones, turismo más consciente y relajado. Estaciones en la ciudad cambian y los barrios colindantes.</p>
<p>Fuente:</p>	

4.

STEEPV O PESTEL 2.0

¿Cómo clasificar, conectar y sintetizar las Señales?

STEEPV o PESTEL
son marcos para
organizar la
información
recabada

**No una checklist
para rellenar**

POLÍTICOS

ECONÓMICOS

SOCIALES

TECNOLÓGICOS

ECOLÓGICOS

LEGALES

SOCIDAD

TECNOLOGÍA

ECONOMÍA

ECOLOGÍA

POLÍTICA

VALORES

¡Ahora es vuestro turno!

ANALIZAMOS LAS SEÑALES RECABADAS BAJO EL PRISMA STEEPV O PESTEL, LAS CONECTAMOS Y ATERRIZAMOS LOS INSIGHTS CLAVE DETECTADOS

Con todas las señales aterrizadas en nuestras fichas, es el momento de clasificarlas, buscar conexiones y sintetizar esas conexiones en un formato de insight

OUTPUT ESPERADO:

- Señales ordenadas por vertical o categoría
- Señales conectadas
- Síntesis de esos patrones bajo una frase corta





A. STEEPV PARA ORDENAR Y CLASIFICAR LAS SEÑALES

Sociedad	Tecnología	Economía	Ecología	Política	Valores
<p>Co-housing de mujeres senior (más de 50 años)</p> <p>SOS MAR MENOR</p> <p>La cronocidad en Logroño, la ciudad de los 15min en París y la ciudad de 1 min de Suecia</p> <p>Las supermanzanas en Barcelona</p> <p>Turkers: freelancers que prestan servicios específicos a diferentes grupos cuando estos lo requieran</p>	<p>Farfelch y la moda digital: los influencers reciben prendas digitales.</p> <p>Vodafone lanza sus gafas de AR: Nreal Light</p> <p>Escapes, relax y desconexión inmersiva</p> <p>Ikea, Taiwan, lanza su catálogo 2021 para</p> <p>Zuckerberg insiste sobre el</p>	<p>Crisis de materias primas, desabastecimiento y posible inflación.</p> <p>Oñati, un pueblo en el País Vasco (España), muestra otro modelo económico posible.</p> <p>Micro-hubs logísticos en el centro de la ciudad y la batalla por la última milla</p> <p>El agua empieza a cotizar en el mercado de futuros de Wall Street</p>	<p>Los hongos: capaces de limpiar los excesos de polución, residuos y crear habitats autogenerados.</p> <p>Energía de proximidad: comunidades energéticas renovables, local y colectivas</p> <p>Bosques metropolitanos para combatir la contaminación y el calor extremo.</p> <p>Tren-hotel nocturno por Europa como alternativa sostenible a los vuelos. Midnight Train.</p>	<p>Noruega obliga a influencers a notificar el uso de filtros y retoques por riesgo de dismorfia</p> <p>Acopio de tierras raras por parte de China</p> <p>SOS MAR MENOR</p> <p>El Mar Menor (España) será nombrado "persona jurídica" para ser protegido</p>	<p>Co-liderazgo: liderazgo colectivo, compartido entre dos o más, para evitar la egolatría y burnout.</p> <p>Mars College explorará estilos de vida de bajo coste y alta tecnología.</p> <p>La Fermentación: desde negocio sostenible hasta modelo de ética relacional y feminismo.</p>

EJEMPLO ILUSTRATIVO



B. BUSCAMOS PATRONES Y CONEXIONES Y SINTETIZAMOS



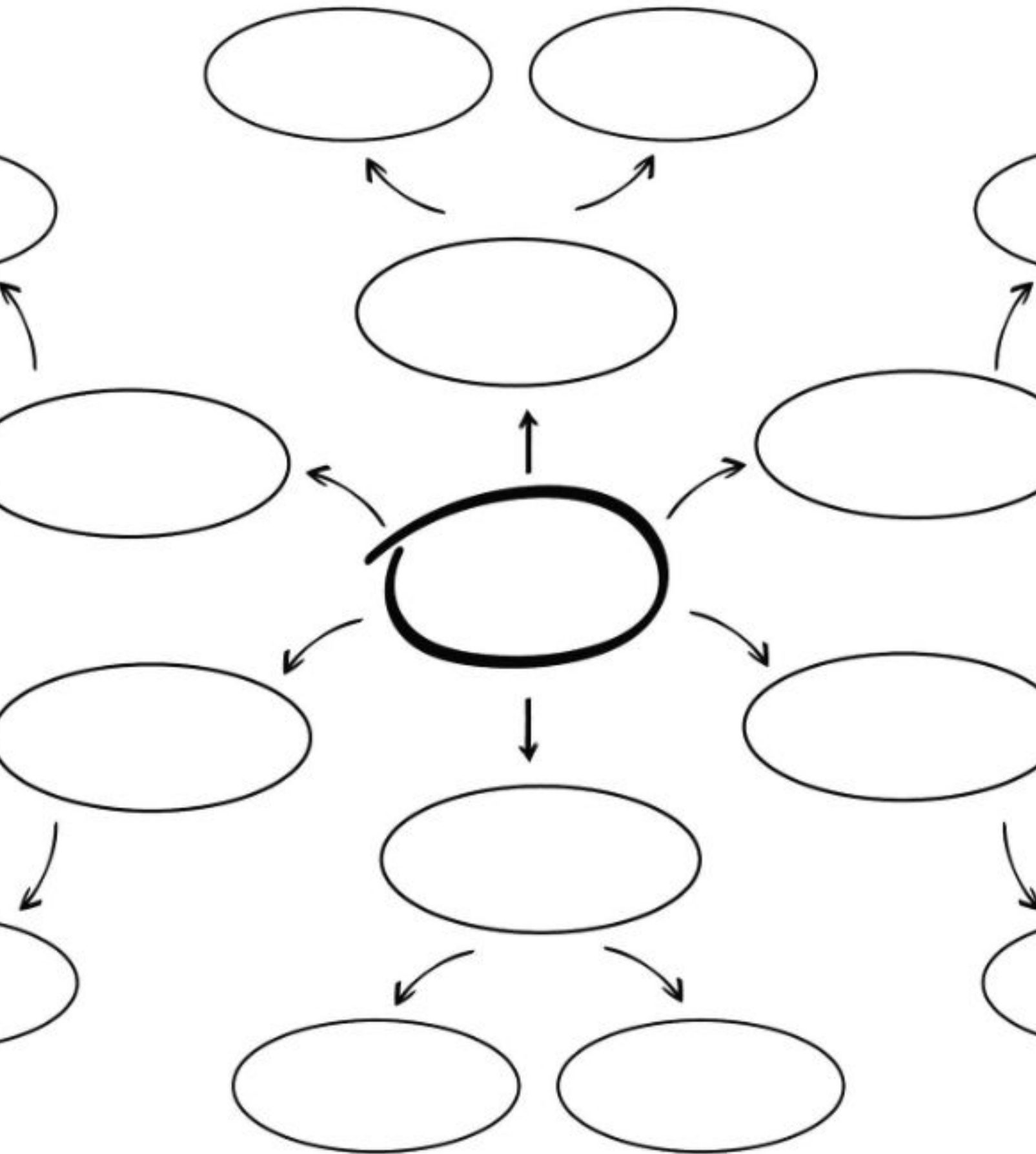
Todas las señales tecnológicas + la de la cultura del freelance + ley de Noruega = **Proliferación sobre realidades híbridas**

5.

RUEDA DE FUTUROS

¿Cómo analizamos y ordenamos las implicaciones?

Rueda de futuros



Se trata de una herramienta de pensamiento visual y prospectiva estratégica diseñada para identificar y organizar las consecuencias directas e indirectas de un evento

Ejercicio rápido

Piensa en una gota que cae en el centro de un vaso y cómo se van expandiendo las ondas alrededor.



¡Ahora es vuestro turno!

MAPEAMOS LAS CONSECUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS DE LOS INSIGHTS DETECTADOS Y BUSCAMOS CONEXIONES

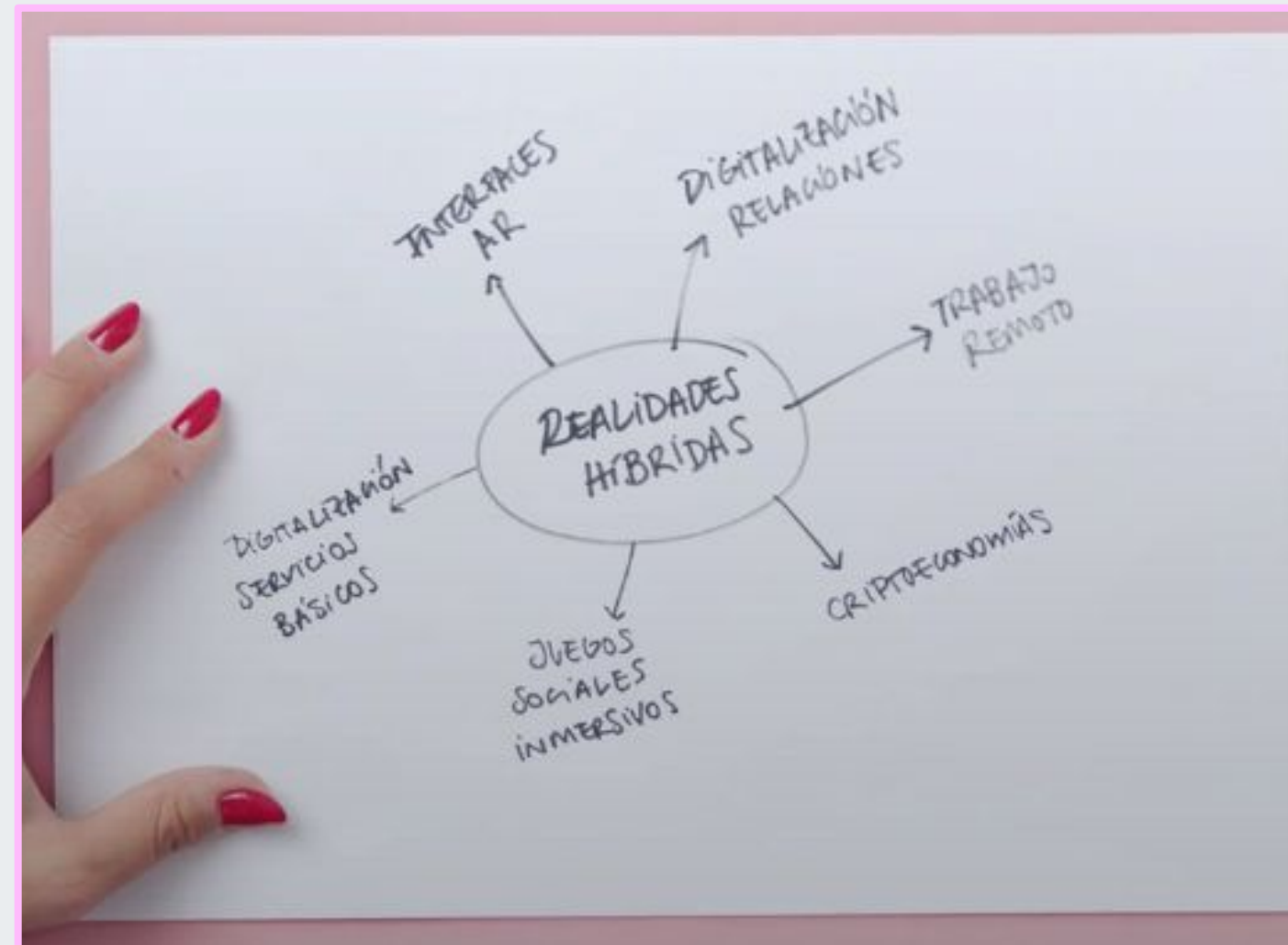
Utilizamos la Rueda de Futuros para ir desgranando nuestros insights por capas para finalmente encontrar conexiones que puedan potencialmente inspirar la construcción de escenarios futuros

OUTPUT ESPERADO:

- Tantas ruedas como insights tengamos
- Consecuencias directas e indirectas mapeadas
- Conexiones entre consecuencias (por y entre ruedas)



A. MAPEO DE CONSECUENCIAS DIRECTAS



B. MAPEO DE CONSECUENCIAS INDIRECTAS

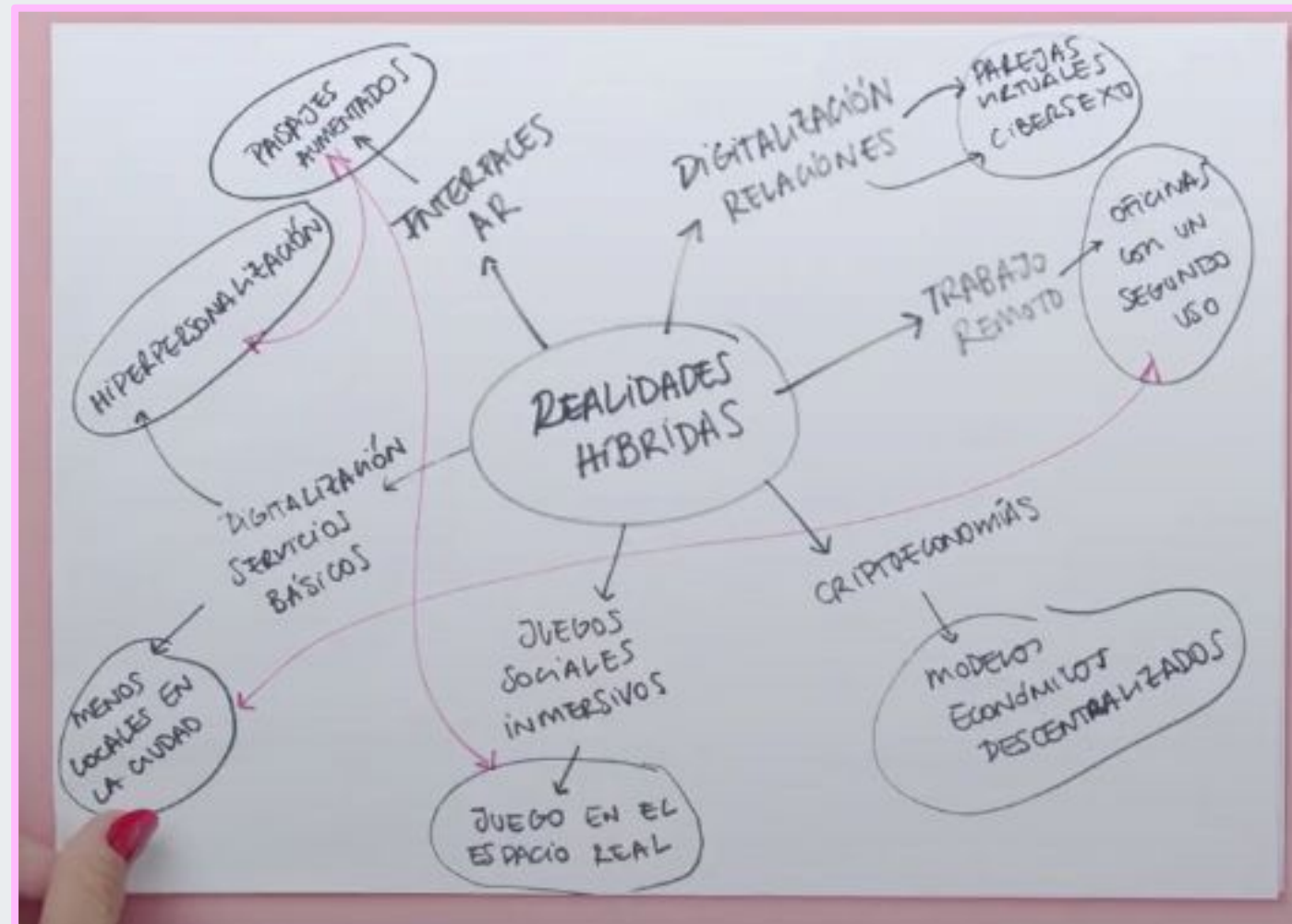


EJEMPLO ILUSTRATIVO





C. CONECTAMOS CONSECUENCIAS



EJEMPLO ILUSTRATIVO

6.

ESCENARIOS FUTUROS

¿Cómo proyectamos y aterrizamos escenarios?

Hay 4 arquetipos de futuro



Películas vs Arquetipos de Futuro

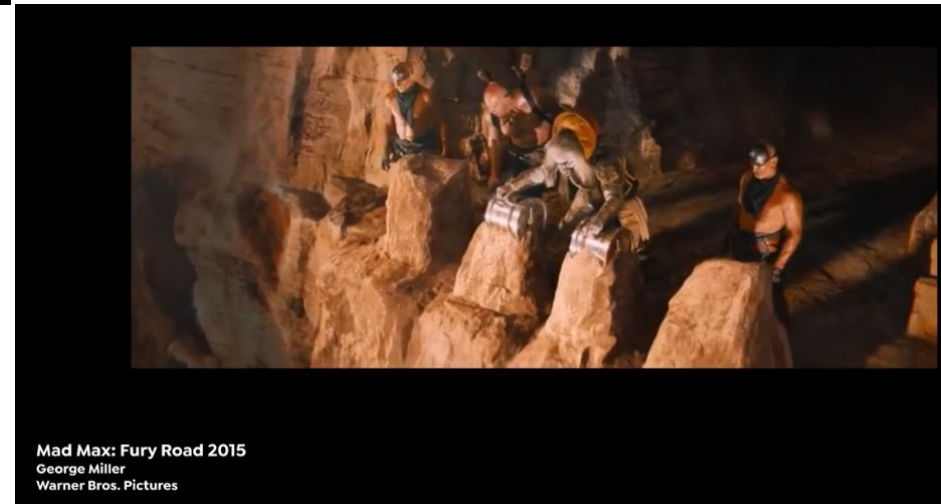


Colapso



Colapso

Crecimiento



Disciplina



El futuro del centro comercial



Disappear



At the service of sustainability



Activity center



Immersion in the city



Tourist destination

El futuro de la movilidad en Madrid

MOVILIDAD AS IS	MOVILIDAD TO BE
<p>Diverse & Useful</p> <p>Su movilidad está definida y es estable, elige un medio de transporte en función de su necesidad concreta.</p> <p>Valora la libertad de contar con distintas alternativas</p>	<p>LE GUSTA LA NOVEDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le gusta probar cosas nuevas, aunque no investiga Se guía por recomendaciones de su círculo cercano <p>BUSCA ALGO COMPLEMENTARIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contar con una alternativa más que incorporar a sus opciones movilidad Disfruta de una movilidad sin compromiso. Su uso del CS será puntual, cuando lo considere como la mejor alternativa <p>Tiene moto y varios coches, los utiliza de forma indistinta en función de sus necesidades</p> <p>Es consciente de las limitaciones de las ciudades, por lo que utiliza sus coches en otros entornos. No se plantea deshacerse de ninguno</p>
<p>PRE CARSHARING</p> <p>Conoce el servicio y tiene descargada alguna aplicación, pero no lo ha utilizado</p>	<p>POST CARSHARING</p> <p>Le parece un servicio muy fácil de utilizar, que le permite moverse por la ciudad con menos preocupaciones. Está seguro que empezará a utilizarlo antes o después, como una más de sus opciones de movilidad</p>
<p>stopper</p> <p>Tráfico y falta de aparcamientos en el centro</p>	<p>trigger</p> <p>no poder usar otras alternativas (huelga de metro, lluvia...)</p>
<p>ESTHER</p> <p>En la ciudad necesito flexibilidad, dependiendo de mi destino utilizo metro, moto, o coche. Los fines de semana solemos utilizar el coche para irnos fuera</p>	<p>46</p> <ul style="list-style-type: none"> Socia de correduría de seguros Residente en zonas 0 o A Estudios universitarios Nivel digital Alto <p>4 % de Madrid</p> <p>35 % Mutualistas</p> <p>ELASTICIDAD "Sin cambios"</p> <p>POTENCIAL</p> <p>MULTIMODAL</p>

Escenario Madrid 2027

Nuevas estaciones de servicio
Los puntos de recarga rápida están preparados para dar servicio a toda la demanda y se pueden encontrar tomas en todo tipo de localizaciones

Vehículos autónomos
El vehículo de transporte sin conductor hace su aparición y amplía el atractivo del Carsharing y ride hailing

Bus on-demand
Gracias a la predicción eficiente de rutas, el autobús es una alternativa personalizada

Plazas de aparcamiento puntuales
Apenas hay plazas de aparcamiento en el centro con el objetivo de eliminar al vehículo privado y redibujar la escena urbana

Flota eléctrica
Gran parte del parque móvil es eléctrico, con baterías de nueva generación con gran autonomía

Habilitación de zonas peatonales
El peatón tiene un espacio preferencial en la vía pública y se integra con el resto de alternativas

Infraestructura ciclista
El carril bici es una alternativa eficiente y segura para trayectos alrededor de toda la ciudad

10

¡Ahora es vuestro turno!

DESGLOSAMOS Y VISUALIZAMOS LOS 4 ARQUETIPOS DE FUTURO PARA ATERRIZAR NUESTRO FUTURO PREFERIBLE

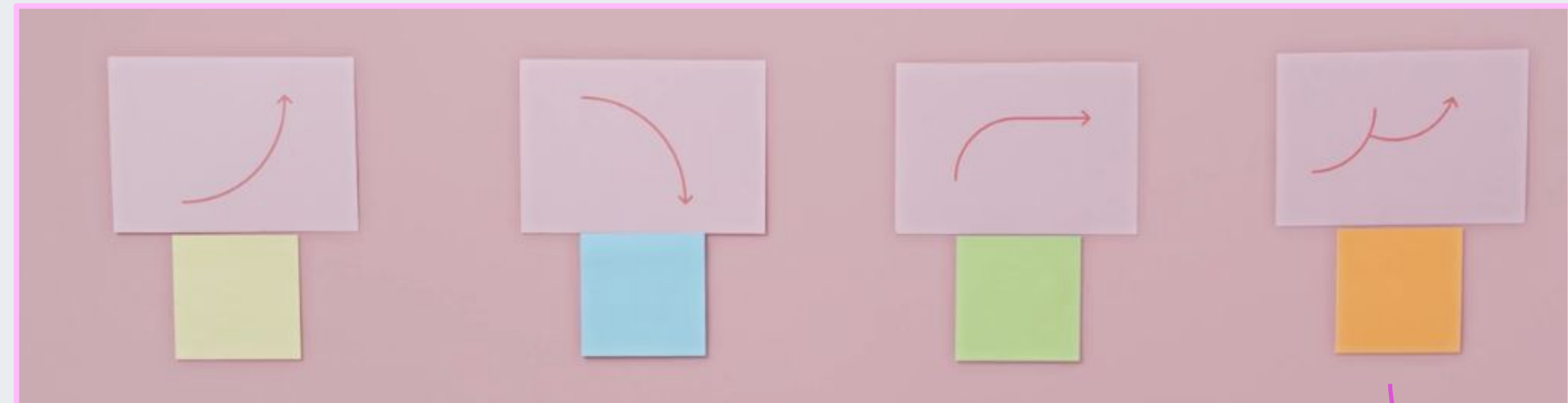
Utilizamos los 4 Arquetipos de Futuros para imaginar los posibles futuros de las conexiones que hemos sacado previamente. Solo aterrizaremos de manera descriptiva el Futuro Preferible

OUTPUT ESPERADO:

- 4 Arquetipos de futuro en 4 atributos
- 4 AI Moodboards o Imágenes que los representen
- 1 Ficha del Futuro Preferible



A. CADA ESCENARIO EN 4 ATRIBUTOS QUE LO DEFINAN



- La vida es más austera en el mundo físico y opulento en el virtual
- Mega ciudades organizadas por súper barrios con una identidad muy fuerte y diferenciadora
- El mundo físico tiende a la vida colectiva y el mundo virtual tiende a lo individual
- La abundancia del mundo digital aumenta y se superpone en el mundo físico

B. AI MOODBOARD DE CADA ARQUETIPO DE FUTURO



EJEMPLO ILUSTRATIVO





C. PROFUNDIZACIÓN EN EL ESCENARIO PREFERIBLE

Arquetipo de futuro:

Horizonte de tiempo:

Nombre del futuro:

Como sería la industria en ese futuro:

Papel de tu empresa en ese futuro:



6.

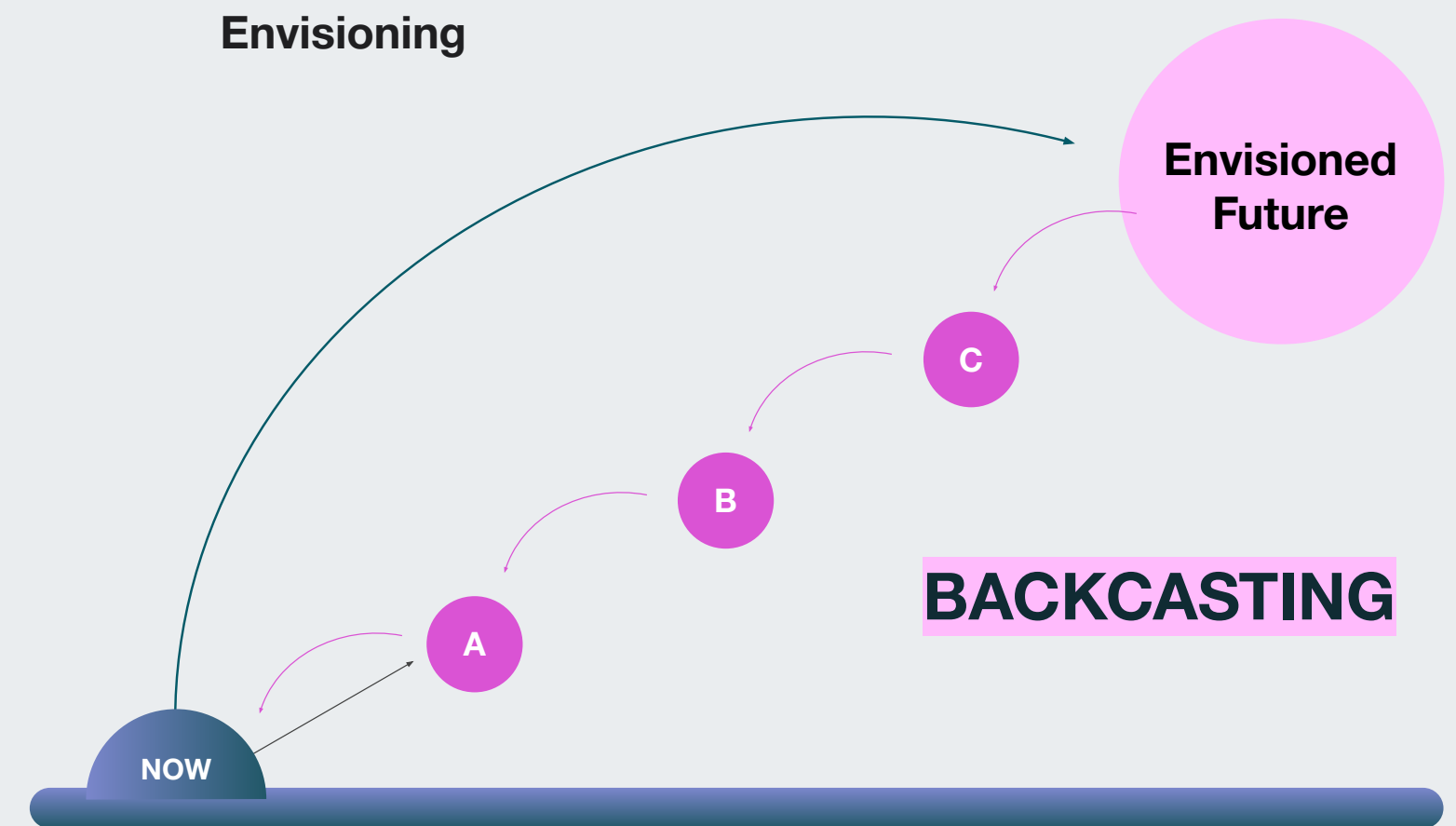
BACKCASTING

¿Qué debe hacer mi empresa para prepararse para ese futuro?

Backcasting

¿Qué acciones puedo hacer para aumentar las probabilidades que el futuro que deseo llegue a suceder?

- Normalmente vamos del presente hacia el futuro
- Ahora pensamos en reverso: Partimos del futuro



*Pensamos en qué tiene que pasar para que ocurra C, luego B y por último A

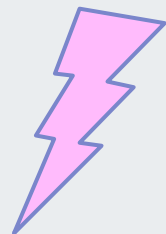
¡Ahora es vuestro turno!

PINTAMOS NUESTRO PRIMER ROADMAP CON LOS HITOS CLAVE PARA ALCANZAR ESE FUTURO

Utilizamos la herramienta de Backcasting para idear y proyectar qué hitos clave debería lograr nuestra empresa para que cuando ese Futuro Preferible llegue, esté más que preparada

OUTPUT ESPERADO:

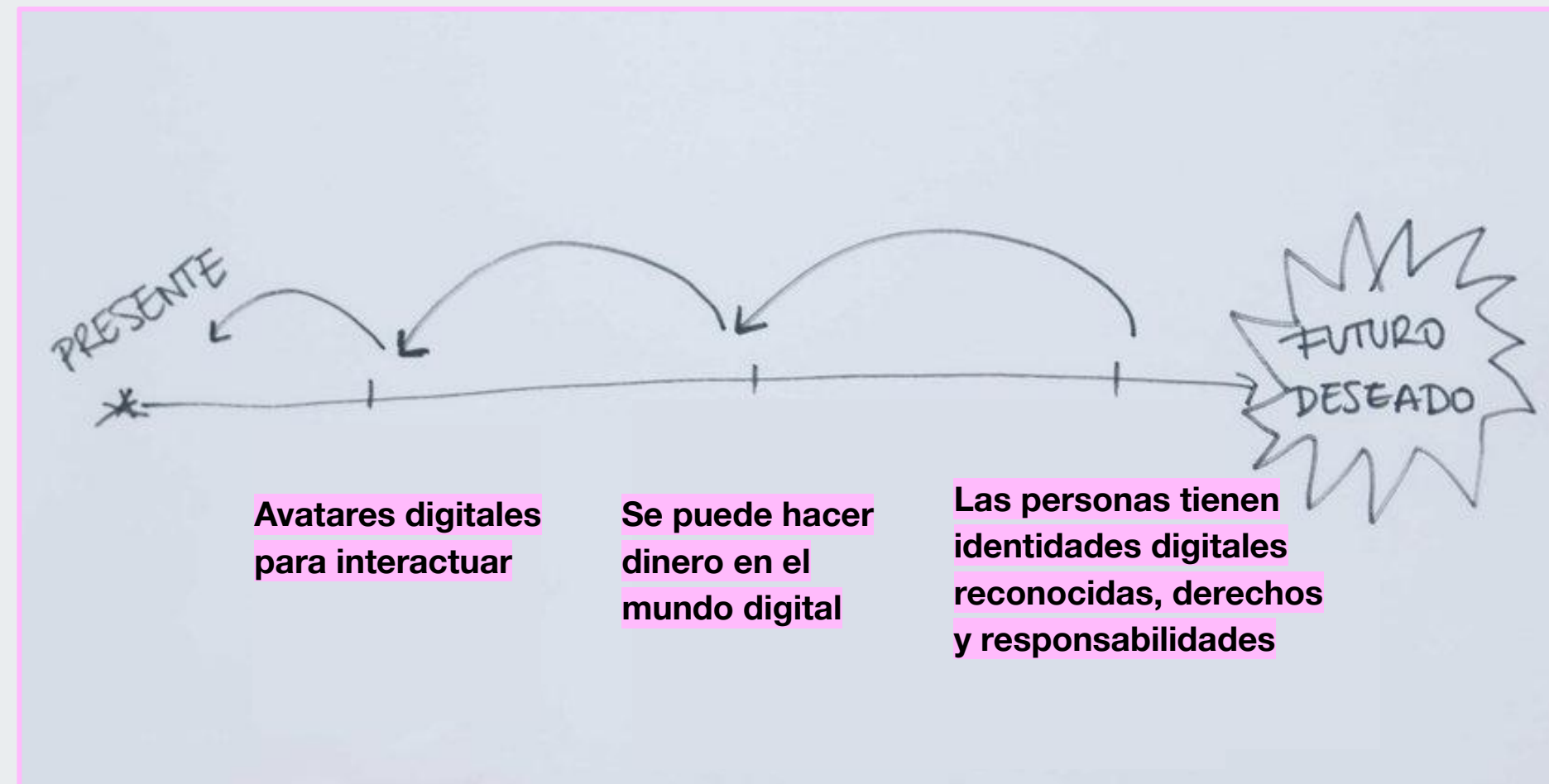
- 1 Roadmap a alto nivel
- 3 hitos clave
- Momento de peloteo y ajuste



miro



C, B Y A, LOS HITOS O ETAPAS CLAVE



Monitorizar y actualizar nuestros Escenarios Futuros.

Nunca debemos parar de observar, ya que constantemente suceden cosas relacionadas con los futuros que proyectamos.

“Cualquier idea útil sobre el futuro debería parecer ridícula al principio”

Jim Dator

