

Elaboración del proceso prospectivo estratégico de la empresa Thermobus en Trujillo para la mejora de su nivel competitivo: 2014 - 2025

Víctor H. Mendo Velásquez¹; Enrique M. Rodríguez Rodríguez²

¹Docente Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo – Perú; vh_mendo@hotmail.com

²Docente Universidad Nacional de Trujillo – Perú; enrique_miguel_001@hotmail.com

Recibido: 20-07-2015

Aceptado: 02-12-2015

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es elaborar y aplicar el proceso prospectivo estratégico como modelo para señalar rupturas con respecto al presente y permitir la construcción del futuro de la empresa Thermobus S.A.C. que contribuya a mejorar su nivel competitivo en el periodo 2014 – 2025, destacándose los principios básicos de la gestión empresarial y el enfoque futuro del sector fabricante de autopartes de fibra de vidrio. Siendo necesario elaborar el diagnóstico estratégico inicial obteniendo la información de las entrevistas y encuestas aplicadas a los expertos y personal relacionado con la actividad empresarial, resultados iniciales que sientan las bases para construir los escenarios de futuro: posibles, realizables y deseables. Para lograr el objetivo planteado se estructuraron: valores, visión, misión, políticas estratégicas, análisis organizacional a través del instrumento FODA y la determinación de objetivos, metas y estrategias utilizando el modelo del Balanced Scorecard, finalizando la elaboración e implementación del proceso prospectivo estratégico con la elaboración del plan operativo para el año 2016. Los resultados obtenidos permiten determinar que la visión estratégica permite enfrentar los escenarios deseables estructurados para orientarse a la nueva cultura organizacional que contribuya a mejorar la competitividad evidenciada mediante los indicadores estratégicos a nivel financiero: facturación, rotación de inventarios y costos; a nivel de clientes: satisfacción, fidelización y cartera; en procesos internos: productos innovadores, calidad, tiempos y en cuanto al personal: inversión en formación, infraestructura, motivaciones y estímulos. Con lo que se logra evidenciar las teorías planteadas. La contrastación se realizó utilizando el método científico sistémico, el cual permitió modelar el proceso prospectivo estratégico mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Lo cual ha permitido obtener como resultado mejorar el nivel competitivo empresarial. Concluyendo que la empresa toma parte activa y no reactiva, en la construcción de su futuro, para enfrentar las exigencias de la globalización de los mercados.

Palabras Clave: Planeación Estratégica, Proceso Prospectivo Estratégico, Competitividad.

ABSTRACT

The purpose of the present research is to elaborate and apply the strategic prospective process as a sample in order to point out some breakdowns in our present and enable the future construction of the Enterprise Thermobus SAC. This process will contribute to improve its competitive level in the period 2014-2025. The basic principles of the business management and the future approach of the manufacturing sector of fiberglass car parts will be highlighted, being necessary to elaborate the strategic initial diagnosis, obtaining information from the interviews and surveys applied to the experts and the staff related to the business activity. These initial results lay the foundations to build the future sceneries: possible, feasible and desirable sceneries. Values, vision, mission, strategic policies, organizational analysis through the FODA instrument and the determination of goals and strategies using the Balanced Scorecard sample were structured to achieve the objective. It will conclude with the preparation and implementation of the strategic prospective process and the preparation of the operating plan for the year 2016. The achieved results lead to determine that the strategic vision allows to face the desirable sceneries which are structured to point to the new organizational culture that will help to improve the competitiveness through the strategic indicators, in the financial level: invoicing, rotation of the inventory and costs; in the level of clients: satisfaction, loyalty and customer base; in the internal

procedures: innovative products, quality and time; and, in the staff: investment in training, infrastructure, motivation and incentives. With all of these, the proposed theories will be demonstrated. The verification was carried out using the scientific systematic, method which allowed us to shape the strategic prospective process via the determination of its components as well as the relationships among them. This has given as result the fact to improve the level of business competitiveness. It is concluded that the company takes part actively, but not reactively, in the construction of its future to face the demands of the globalization of markets.

Keywords: Strategic planning, Strategic Prospective Process, Competitiveness.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha observado un crecimiento en la actividad productiva del País lo cual ha permitido el inicio de transformaciones económicas, sociales y tecnológicas en este contexto donde las grandes, medianas y pequeñas empresas deben adecuar su fuerza de trabajo para enfrentar los retos que le plantea una economía abierta y las empresas fabricantes de autopartes para buses no son indiferentes a esta realidad adecuándose permanentemente en respuesta a estos cambios técnicos, tecnológicos y competitivos.

Actualmente, con la desaceleración de la economía de los países emergentes, como es el caso de China quien a la fecha era el principal comprador de materias primas, especialmente minerales como cobre, oro, plata, entre otros y siendo nuestro país básicamente productor de materias primas, nos hemos visto afectados directamente en nuestra economía, proyectándose a una reducción del crecimiento económico del 4 % (Revista Gestión: julio 2014) sugiriendo los especialistas que el Perú debe de realizar inversiones en la construcción de vías de comunicación, actividad que está relacionado directamente al tema de investigación.

Toda organización se enfrenta a un entorno cuyos comportamientos son aleatorios. A cada estrategia que esta pueda aplicar corresponde una determinada cantidad de futuros posibles. El papel de la prospectiva es determinarlos y evaluar los aspectos cualitativos o cuantitativos respectivos. En caso de que los futuros más verosímiles incluyan elementos desfavorables, el papel de la prospectiva es elaborar estrategias activas que los eliminen o reduzcan. La prospectiva es sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse para los cambios previstos no impide actuar para provocar los cambios deseados: la previsión, para convertirse en acción, depende exclusivamente de que los autores sean capaces de incorporarlas (Godet 2011: 20-22).

Hincapié (2004: 156): las Pymes del subsector de carrocías presentan muchas falencias y problemas que perjudican su gestión y crecimiento competitivo, como el carecer de un direccionamiento estratégico encaminado a una buena planificación, control y toma de decisiones (las cuales forman parte de las variables esenciales para el subsector), lo que a largo plazo puede significarles su debilitamiento o desaparición, y aún más con la entrada del Tratado de Libre Comercio (TLC), que hará a los mercados más competitivos, y donde solo las empresas con mayor capacidad de gestión podrán salir adelante.

CENTRUM Católica (2011) El estado crítico del transporte interprovincial de pasajeros en el Perú aún se mantiene, por cuanto el sector adolece de los problemas ligados a la informalidad, incumplimiento de la normatividad y siniestralidad respectiva; lo cual se agrava por el incremento del parque automotor, deficiente red vial y escasa cultura vial.

El panorama de continuidad del crecimiento económico – demográfico regional y mayor interconexión con los países de la región implicará la necesidad de afinar las medidas regulatorias como es el caso del Plan Tolerancia Cero (2006), creación del Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas (2008) y el Sistema de Control y Monitoreo de Vehículos en Ruta (2010) de tal forma que se logre una interconexión eficiente entre los centros de consumo y producción.

El crecimiento del mercado de transporte interprovincial de pasajeros se ha redituado en una mayor conectividad (no necesariamente eficiente), mayor número de empresas y mayor desarrollo conexo de actividades ligadas como es el caso de las comercializadoras de neumáticos, empresas de reencauche, metalmecánica orientada a la fabricación de chasis y autopartes, vidrio templado, autopartes de fibra de vidrio, entre otros.

ESLAVA (2010): Las organizaciones tienen necesidad de mirar con mayor prospectiva a una nueva visión estratégica de largo plazo y preguntarse: ¿Qué nuevas necesidades tendremos que satisfacer más adelante de nuestros clientes? ¿Cómo será la nueva cultura de consumo? ¿Cómo manejar eficazmente la nueva fuerza de trabajo? ¿Qué tecnologías serán necesarias? Estas y otras preguntas debemos anticiparnos a resolver en el aquí y ahora.

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad del predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible.

Todo lo que una empresa pueda haber construido hoy será efímero en el futuro, sino está sintonizada con la velocidad del cambio, creemos que ninguna organización debe dormirse en sus logros, las empresas de hoy no necesariamente serán las mejores del mañana y esta es la base para sobrevivir en este mundo moderno, contar con una filosofía orientadora será fundamental.

Las personas y las empresas deben prepararse conjuntamente para los cambios futuros, deben anticiparse, adaptarse a los fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este mundo cambiante, como es el de los negocios para construir futuro; es decir, no esperar a que las cosas ocurran para tomar medidas que pudieran ser no tan oportunas. Porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, sí podemos imaginar nuestro mañana preferido.

El aporte de importantes estudios realizados por instituciones latinoamericanas nos permiten conocer más ampliamente la problemática de las PYMES con visión de futuro: SISTEMA ECONOMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE (SELA): Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Caracas Venezuela (2010: 8). Una de las mayores preocupaciones de los empresarios, en la actualidad, es cómo enfrentar los retos del futuro sabiendo que este será cada vez más complejo y competitivo, pero que además entraña un conjunto de circunstancias todavía por identificar, a sabiendas de que el avance tecnológico, el uso cada vez más generalizado de las tecnologías de la información y comunicación en el negocio empresarial y la velocidad con que se realizan las transacciones comerciales y financieras a nivel global son factores que no pueden ser obviados. La habilidad para hacer uso de estos factores va a depender y en gran medida también a determinar el nivel de competitividad y la propia supervivencia de cada entidad en el universo empresarial.

Desde hace algunas décadas, algunos expertos vienen prediciendo la consolidación de la llamada “nueva economía, economía digital o economía del conocimiento”; conceptos todos que hacen referencia al instrumental digital del que ya se está disponiendo y su esperada evolución. Se han caracterizado y establecido los rasgos principales y los elementos fundamentales en ella contenidos, sin embargo poca es la literatura que pueda indicarle a los empresarios PYME, cómo sobrevivir o desarrollarse en este escenario “de futuro”, muchas de cuyas características ya están presentes hoy. De tal manera, uno de los retos más importantes que enfrenta hoy día el sector de las PYMES se relaciona con las decisiones a tomar para definir las estrategias y los instrumentos a utilizar para enfrentar los riesgos, asociados a esta “nueva economía” – actuando en el mejor de los casos antes de que los competidores – con vistas a aprovechar las oportunidades que pueda ofrecer ese nuevo contexto.

El desarrollo de una mirada estratégica del negocio, el ejercicio prospectivo para visualizar los probables escenarios y el análisis de las propias capacidades instaladas de la empresa, así como el reconocimiento del marco económico en el que deberá actuarse e insertarse, constituyen vías de orientación para intentar salir airoso de los retos por venir.

Hay aspectos claves sobre los que hay que poner extrema atención para saber cómo insertarse en la nueva realidad mundial y convertirse en una PYME competitiva. No será el tamaño la que condicione la capacidad de éxito o no, sino la capacidad para reestructurar el negocio; y sobre todo las nuevas formas de relacionarse con los clientes, con los proveedores, con su propio personal, con otros empresarios y con agentes del sector financiero, para actuar en red fortaleciendo capacidades y la economía de escala.

La presente investigación se genera por la preocupación de la empresa fabricante de autopartes de fibra de vidrio para buses, ante la realidad actual de la disminución de las ventas por efectos de la falta de la materia prima (Chasis) para la fabricación de carrocerías metálicas, sector al cual está ligado y depende fundamentalmente su desarrollo y crecimiento, lo cual genera incertidumbre en el sector no permitiendo la inversión en innovación tecnológica.

Con conocimiento respecto a las herramientas que nos proporciona la prospectiva estratégica y a los posibles escenarios que se presenten por intermedio de la misma, se propuso investigar al respecto para lo cual se plasmó en el título “El Proceso Prospectivo Estratégico de las Empresas Fabricantes de Autopartes de Fibra de Vidrio para buses en Trujillo para la mejora de su nivel competitivo: 2014 – 2025”.

A partir del cual se planteó la interrogante o problema de investigación respecto al tema, el cual es motivo de investigación del presente proyecto de tesis doctoral, encontrar la respuesta a esta interrogante es de mucho beneficio para la empresa en estudio, por cuanto permitirá realizar con bases y sustento las inversiones necesarias en maquinarias y equipos de alta tecnología para estar a la vanguardia de las empresas del sector y lograr la competitividad deseada, la interrogante planteada es ¿cuál es el proceso prospectivo estratégico que debe elaborarse e implementarse en la Empresa Thermobus S.A.C. de la ciudad de Trujillo, que contribuya a mejorar su nivel de competitividad: 2014 - 2025?

Para conseguir este propósito la investigación se basa en Mojica (2010), quien manifiesta que la prospectiva es una disciplina que nació para probarnos que no es necesario padecer el futuro sino que podemos construirlo. Esto mismo llevado al ámbito de la pequeña empresa quiere decir que si nos detenemos un momento a analizar las situaciones posibles de futuro en que se podría encontrar y si elegimos la más conveniente, tendremos ventajas competitivas frente a otras empresas que viven el día a día y no se han preocupado por analizar lo que les podría acontecer. Ahora bien, si además de analizar el futuro y elegir la mejor opción nos damos a la tarea de desarrollar ese futuro mediante estrategias inteligentes, nos estaremos encaminando hacia el éxito y por ende hacia una mayor competitividad.

El inicio de la investigación tiene como piedra angular el problema planteado: ¿cuál es el proceso prospectivo estratégico que debe elaborarse e implementarse en la Empresa Thermobus S.A.C. de la ciudad de Trujillo, que contribuya a mejorar su nivel de competitividad: 2014 - 2025? En torno al problema planteado, la investigación formula el objetivo: elaborar e implementar el proceso prospectivo estratégico en la empresa Thermobus S.A.C. de la ciudad de Trujillo, que contribuya a mejorar su nivel de competitividad: 2014 – 2025, siendo de vital importancia por cuanto ninguna empresa puede permanecer pasiva ante la incertidumbre y los cambios de su entorno, especialmente si las tendencias no son favorables.

Medina (2006: 99) Para Godet: la esencia del proceso prospectivo radica en un conjunto de tres elementos que denomina el “triángulo griego”, conformado por la anticipación, la apropiación y la acción. La anticipación en la práctica equivale a la producción de imágenes de futuro mediante el método de los escenarios; la apropiación es el proceso de interlocución con los actores sociales, a través de las conversaciones estratégicas, para compartir las imágenes de futuro por parte de un grupo social. La acción sería la puesta en marcha de un proyecto de futuro o un plan que traduzca las imágenes de futuro en hechos reales. Sin embargo, aunque su planteamiento central se basa en este “triángulo”, su obra se ha centrado primordialmente en la anticipación y en la acción, dejando un tanto de lado la apropiación. Godet hace alusiones generales al valor del ser humano, a la importancia de la movilización de las personas en la organización y a los aspectos afectivos e intelectuales inherentes.

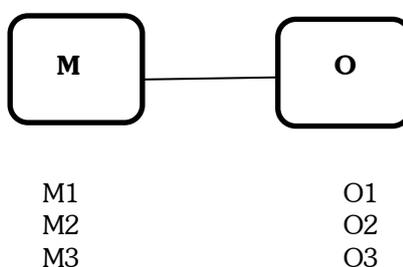
Respecto al nivel de competitividad Milla (2007:23) manifiesta: "El trabajador de la empresa más tecnificada, de mayor escolaridad y mayores ingresos no tiene las mismas motivaciones que el obrero de la línea de producción tradicional; esto obliga a que los responsables de conducir las empresas: ejecutivos y jefes, deban buscar nuevas formas de conducción y liderazgo, que permitan transmitir entusiasmo, energía y creatividad. A partir de estos argumentos, en América Latina, está surgiendo una empresa más liviana, austera, más preocupada en gastos, con más libertad; una organización particular en las empresas intensivas en conocimientos, donde hay mayores niveles tecnológicos y culturales, organizaciones más planas, con menos niveles jerárquicos.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. DISEÑO

Este proyecto tiene un diseño de alcance descriptivo basado en la identificación de drivers explicativos (factores).

Diagrama:



Dónde:

M: Proceso estratégico.

M1: Filosófico

M2: Analítico.

M3: Operativo

O: Nivel de competitividad

O1: Costos.

O2: Producción.

O3: Calidad

2.2. MATERIAL DE ESTUDIO

La finalidad es identificar escenarios futuros para la empresa Thermobus S.A.C., la unidad de análisis será la empresa con cada uno de los procesos de su actividad.

2.2.1. POBLACIÓN MUESTRA

Conformada por la empresa Thermobus S.A.C. ubicada en el distrito de la Esperanza de la ciudad de Trujillo, provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, determinada por conveniencia.

2.2.2. UNIDAD MUESTRAL

La empresa Thermobus S.A.C.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.3.1. TÉCNICAS

Dada la naturaleza del estudio se requerirá obtener datos reales, y también datos conjetura a partir de la opinión de los expertos, para lo cual se apoyará en las técnicas de aplicación

de entrevistas, encuestas, revisión de información relacionada con el sector indicador, artículos, información en Internet.

Los datos a recolectar en cada estrato responderán a la necesidad de información de cada variable dependiente, una principal y 03 secundarias.

2.3.2. INSTRUMENTOS

La información será recopilada a través de los instrumentos como:

- Cuestionarios.

2.4. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

La constante aparición de nuevos productos y la evolución de los mercados llevan a una necesidad de conocer el día a día para poder reaccionar de una manera ágil y eficaz, a fin de evitar ser marginados del mercado por la competencia o por la obsolescencia de los productos ofertados. Aparentemente esto parece limitarse a las grandes empresas nacionales o multinacionales, pero debemos tener en cuenta que buena parte de la economía de los países del mundo se basa en las PYMES, por cuanto estas participan ya sea propia y directamente con su actividad, o como proveedores o subcontratistas de las grandes empresas.

Para efectos de describir a la empresa y sus operaciones actuales se inició con el diagnóstico estratégico a través de la elaboración del cuestionario considerando 04 aspectos que influyen en el proceso prospectivo estratégico para mejorar su nivel competitivo: 1) Aspectos internos (beneficios en logística e infraestructura, estándares, tecnología y técnicas de producción. 2) Relación con clientes (calidad, ventajas y precios, 3) Capacitación (en planeamiento estratégico empresarial, eficiencia en el proceso productivo, insumos y seguridad para el medioambiente. 3) Competencia (perspectivas y ventajas), 4) Perspectivas estratégicas (apoyo del gobierno en nuevas vías de comunicación, de instituciones financieras y fortalecimiento empresarial al 2025). El tipo de pregunta fue cerrada y de opción múltiple mutuamente excluyente, conteniendo las alternativas de: Si, Parcialmente y No, cuestionario de 18 preguntas que fueron aplicados a 50 expertos académicos, empresarios y 22 preguntas a 10 trabajadores vinculados a la actividad en la ciudad de Trujillo, utilizando como criterio de fiabilidad del instrumento la confiabilidad de la información registrada. Obteniendo conocimientos con detenimiento el propósito y nivel competitivo empresarial.

Esta propuesta es el resultado del análisis del giro del negocio donde participa cotidianamente, lo cual no fue necesariamente el foco de atención del estudio, para efectos de mejorar su visión de futuro fue conveniente emplear una visión ampliada del giro del negocio, poniendo especial énfasis en sus variantes en el futuro.

Se inicia con la construcción de escenarios de futuro basado en el intento de procurar que exista la mayor coherencia posible en una anticipación secuencial que se establece a partir de hipótesis básicas proyectadas al año horizonte 2025, consistiendo básicamente en analizar los mecanismos de evolución compatibles con las hipótesis establecidas y describir la ruta entre la situación actual y el futuro desde la evolución de las principales variables, estableciéndose escenarios posibles, realizables y deseables, siendo este último tomado como referencia a partir del cual podrán definirse las orientaciones estratégicas para elaborar las condiciones necesarias y adecuadas para lograr construir el escenario apuesta.

Es necesario establecer organizadamente la planeación estratégica comenzando con incorporar la filosofía de los estrategas de la institución a la formulación de la misión la cual debe ser clara y significativa describiendo los valores y prioridades, continuando con definir la visión la cual se tiene que convertir en una realidad y establecer las políticas estratégicas, las que el personal debe asimilarlas para efectos de direccionar el empleo general de los recursos y esfuerzos.

El entendimiento del entorno y la medición de la capacidad de crear valor se logra a través del análisis organizacional de las condiciones internas, evaluando las principales fortalezas y debilidades

las cuales crean competitividad, estando obligada además a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno como son los factores socioeconómicos los cuales muestran las oportunidades y amenazas que bajo acertada perspectiva generan atracción en el mercado.

La aplicación del Balanced Scorecard es fundamental para reflejar la estrategia del negocio a través de los objetivos de acuerdo a las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento enlazados entre sí por relaciones de causa-efecto, medidos con indicadores, siendo estos los medios que se tienen para evidenciar si se cumplen o no los objetivos estratégicos, sujetos al logro de metas establecidas.

Para lograr los escenarios deseables e iniciar el proceso de construir el futuro deseado se elabora el plan operativo el cual es una herramienta vital cuando se utiliza adecuadamente, ya que por medio del mismo se direccionan los esfuerzos de manera ordenada coordinando sus actividades para lograr de forma eficiente y productiva el éxito de los objetivos trazados, permitiendo mejorar la competitividad empresarial.

Dentro del modelo se considera un sistema de control eficiente que permite detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; además promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pueden estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo del plan operativo.

III. RESULTADOS

Por lo manifestado y en la búsqueda de respuesta al objetivo de la investigación sobre el Proceso Prospectivo Estratégico que debe elaborarse e implementarse en la Empresa Thermobus S.A.C. de la ciudad de Trujillo, que contribuya a mejorar su nivel de competitividad: 2014 al 2025, se tuvieron en cuenta las siguientes etapas:

Tabla 01. Proceso Prospectivo Estratégico

Proceso	Fuentes de Información	Técnicas de Tratamiento de la Información	Resultados
1) Diagnostico estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Origen de la empresa. - Conocimientos previos de la empresa. - Aplicación de encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz FODA 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del propósito de la empresa. - Identificación de problemas en la gestión empresarial que impiden mejorar el nivel competitivo.
2) Construcción de escenarios de futuro al año 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados fase de estudio 1 y observación del comportamiento tendencial de variables o factores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis en profundidad de los resultados y método de las conjeturas, considerado en dimensiones: económico, demográfico, sociocultural, político legal, tecnológico y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tres escenarios futuribles: Posible, Realizable y Deseable. - Se elige el Deseable: PBI registra crecimiento en la región por efectos del bono demográfico e inversión en vías de comunicación mejorando la competitividad por efectos de costos

			adaptados a normas internacionales.
3) Elaboración del nivel filosófico estratégico: valores, visión, misión y políticas estratégicas.	- Resultados fase de estudio 2.	- Simulación de escenarios probables apoyados en el análisis filosófico.	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del futuro de la organización. - Gestión empresarial orientada al mercado. - Sistema de gestión integrado.
4) Elaboración proceso estratégico: análisis interno y externo de la empresa.	- Resultados fase de estudio 3.	- Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos para plantear estrategias y operaciones tácticas que mejoren los procesos empresariales.
5) Determinar: Objetivos metas y estrategias.	- Resultados fase de estudio 4.	- Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de nuevos indicadores. - Financieros: rentabilidad, facturación, rotación de existencias y costos. - Clientes: satisfechos, fidelización y cartera. - Procesos Internos: productos innovadores, calidad de productos y tiempos de procesos. - Aprendizaje y crecimiento: inversión en formación, infraestructura tecnológica, motivaciones y estímulos.
			<ul style="list-style-type: none"> - Plan operativo y táctico de la organización. - Inicio del proceso de construcción del futuro deseado de la empresa.

6) Plan operativo al 2016.	- Resultados fase de estudio 5.	- Balanced Scorecard	- Establecimiento objetivos estratégicos: incrementar rentabilidad en 10%, incrementar al 95% los clientes satisfechos, simplificar en 30% los procesos actuales y elevar la productividad en 20%
7) Sistemas de control	- Resultados fase de estudio 6.	- Validación comparativa objetivos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de indicadores. - Eficiencia de las operaciones. - Reducción de riesgos en exposición de recursos. - Confiabilidad en la información. - Seguridad en cumplimiento efectivo del plan operativo.

IV. DISCUSIÓN

El proceso prospectivo estratégico de la empresa Thermobus S.A.C. para la mejora de su nivel competitivo: 2014 – 2025 (Tabla 01) se inicia con el diagnóstico estratégico de la empresa quien está considerada dentro del sector de las MYPES, para el cual existen normatividades que facilitan la implementación de medidas de promoción de competitividad habiendo logrado mejoras, sin embargo existen problemas en la gestión empresarial por el empirismo de la gerencia, lo cual no le permite desarrollar adecuadamente el nivel competitivo, el análisis que se extrae de las evidencias físicas y de la información proporcionada por funcionarios y trabajadores permite conocer la inexistencia de una planificación estratégica empresarial con futuras incidencias que podrían acarrear sino se toman las medidas correctivas oportunas y necesarias. Identificada la realidad empresarial se contrastó con los cambios políticos y con los aspectos de la globalización permitiendo tomar conocimiento de las realidades y riesgos que involucran a la empresa para el largo plazo, consideraciones que fueron tomadas en cuenta con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Futuro que necesita que se establezcan los escenarios futuribles que la empresa debe empezar a construir para anticiparse y adaptarse a los fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este mundo cambiante y lograr los escenarios deseables haciendo frente a los cambios técnicos, tecnológicos y competitivos, aplicando el método de los escenarios, el cual se basa en las corrientes de estudios de futuro en la práctica (Mojica: 2010): que considera: Si bien las corrientes “determinista” y “voluntarista” difieren diametralmente por su concepción de la realidad, en la práctica se requieren tanto de las tendencias que nos señala la corriente “determinista” como el diseño de los escenarios y la percepción múltiple de la realidad que nos indica la escuela “voluntarista”. De hecho, en el análisis de la empresa iremos a requerir la información sobre las tendencias tecnológicas que,

como dijimos, son de índole “determinista”. Pero también tendremos necesidad de diseñar los escenarios de futuro en que se podría encontrar la empresa y para ello iremos a necesitar variables de tipo económico, social, cultural, ambiental político, etc. con las cuales estaríamos construyendo el futuro.

Ambos tipos de variables son indispensables. Si conociéramos solo las tendencias tecnológicas que irían a marcar el futuro del negocio empresarial, habríamos identificado únicamente una parte de la realidad. Porque no podemos afirmar que el cambio hacia el futuro depende solamente de los factores tecnológicos. Así mismo, si solamente hubiéramos reconocido los factores económicos, sociales, etc., tendríamos igualmente una visión muy recortada de la realidad, porque nos estarían haciendo falta nada menos que la información sobre el cambio tecnológico.

Estos requerimientos mutuos de las diferentes familias de variables se explican por medio de la “teoría de la complejidad” que es una de las bases conceptuales de la prospectiva estratégica. Esto quiere decir que no podemos concebir la realidad de manera fragmentada sino dentro de un todo, dentro del cual sus diferentes partes se conectan e influyen mutuamente dando lugar a situaciones múltiples de interdependencia. De esta manera, los fenómenos tecnológicos, económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos se mantienen en una constante relación de causa y efecto mutuo. Esta situación de absoluto dinamismo genera un contexto dentro del cual operan los elementos que conforman el todo, a la manera de los átomos al interior de la molécula o de los planetas que conforman el sistema solar.

El método permite identificar las limitaciones administrativas, operativas, estratégicas y estructurar el futuro, el cual necesita que se establezcan los escenarios futuribles que la empresa debe empezar a construir para anticiparse y adaptarse a los fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este mundo cambiante y lograr los escenarios deseables haciendo frente a los cambios técnicos, tecnológicos y competitivos, basados en la teoría de los métodos reconocidos y la experiencia acumulada tanto en prospectiva como en análisis estratégico, que muestra las fuertes convergencias y complementariedades entre esos enfoques y ofrece la posibilidad de reunir los instrumentos de reflexión en una misma caja de herramientas.

En la construcción de escenarios futuribles: Posible, Realizable, Deseable y del análisis en profundidad de los resultados y método de las conjeturas se extrae el escenario Deseable considerado en dimensiones: Económica: La globalización dinamiza en la economía, dinamiza la economía local, mejorando el nivel de ingresos de la población permitiendo el acceso y exigiendo calidad en la utilización de servicios de viajes urbanos e interprovinciales. Demográfica: El bono demográfico se manifiesta a partir del año 2020, cerca de 22 millones de peruanos estarán en edad de producir o consumir, mientras que los dependientes serán solo 10.6 millones de habitantes, entonces el país crecerá 2 puntos porcentuales de la tasa de crecimiento, ubicándose entre las mejores economías del mundo. Sociocultural: La cultura tributaria sostenible del contribuyente es adecuada y se encuentra debidamente formalizada como persona jurídica, entonces se mantendrá un nivel óptimo de recaudación en este sector contribuyendo al Estado para la inversión en nuevas infraestructuras viales para el desarrollo del país. Político Legal: Existe ambiente político adecuado para las inversiones empresariales, entonces obtendremos empresas con tecnología de punta y mejora continua en los procesos productivos. Tecnológica: El país invierte el 2% de su PBI en ciencia y tecnología se detendrá la fuga de investigadores hacia otros países. Entonces el desarrollo de la innovación con aplicaciones en la producción de bienes y servicios claramente beneficiara a la sociedad en su conjunto. Ambiental: Se limita la gestión de sustancias químicas y materiales peligrosos que se encuentran bajo normas y tratados internacionales. Entonces se afianzará la integración comercial, homogenizando criterios y estándares para lograr una gestión ambiental sostenible y mejorar la competitividad comercial.

Para efectos de prepararse para enfrentar el futuro Deseable se propone el plan estratégico basado en el pensamiento sistémico (Connor y McDermott, 2007) que sustenta que cuando se observan los patrones que conectan las partes y no solo las partes se descubre un hecho singular. Sistemas formados por partes muy distintas y con funciones completamente diferentes pueden estar organizados en torno a las mismas reglas generales. Su comportamiento dependerá de cómo se conecten las partes, más que de cuáles sean esas partes. Así, será posible hacer predicciones acerca de su comportamiento sin tener conocimiento detallado de las partes. Esto quiere decir que la empresa es estudiada como un sistema holístico, formada por un conjunto de elementos relacionados entre sí y en interacción continua, que

plantee soluciones en el cambio continuo, en la variación, mejoramiento y optimización de todos los recursos que posee la empresa y en la evaluación constante de cada uno de los componentes para el logro del costo objetivo, productividad, capacitaciones, margen de utilidad y por ende clientes satisfechos mejorando la competitividad empresarial, además le permitirá enfrentar y manejar adecuadamente a la competencia en todas sus formas y a los productos sustitutos que ya empiezan a presentarse en el mercado de autopartes para buses como es el Polipropileno (plástico inyectado), para lo cual debe realizar nuevas inversiones en maquinarias que permitirán innovar y producir en serie reduciendo costos de producción y así obtener mejores resultados que permitan a la empresa posicionarse como líder en la industria de las autopartes de fibra de vidrio.

Acorde con la teoría en mención se elaboraron valores: Personales (comunicación, empatía, innovación, integridad y responsabilidad). Organizacionales (calidad, compromiso social, liderazgo corporativo, trabajo en equipo y vocación de servicio). Visión: Ser una empresa líder en la industria de las autopartes comprometida con su entorno, diferenciándose por proporcionar productos de excelente calidad a sus clientes y con capacidad de innovación. Misión: Satisfacer plenamente a clientes, colaboradores y accionistas por medio de la calidad de nuestros productos, fortaleciendo nuestra presencia en el mercado con la innovación de nuestros procesos, trabajo en equipo y capacitación al personal. Políticas estratégicas: Gestión de la empresa orientada al mercado, mantener la rotación de inventarios en 90 días, actuar con ética y responsabilidad social, garantizar la satisfacción permanente de los clientes, innovación tecnológica permanente, aplicación del sistema Justo a Tiempo (JAT), sistema de comunicación integrada dentro y fuera de la empresa, capacitación continua del personal, brindar condiciones óptimas de trabajo, cumplir con la legislación y requisitos aplicables a la institución y evaluación del desempeño del sistema de gestión integrado.

Según (Milla 2007) en un contexto turbulento como el actual, nadie puede sentirse fuerte por lo que la única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario, basado en ello se aplicó la Matriz FODA, permitiendo realizar el análisis organizacional de la empresa, en relación con los diferentes factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas, identificándose Fortalezas: ubicación adecuada de local, porque permite accesibilidad a los clientes, presencia de *Know-How* (constantemente en investigación y desarrollo de ideas), personal experimentado y de buen nivel técnico y profesional, menor tiempo de entrega y buena calidad de los productos, distribución adecuada de la planta, para un proceso productivo eficiente. debilidades: Incremento en el costo de ventas, falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo, Falta de programas de actualización técnica para los colaboradores, deficiencias en las habilidades gerenciales, falta de imagen de la empresa a nivel nacional. oportunidades: presencia de nuevas empresas carroceras en la zona, buenas relaciones con los proveedores, adquisición de nuevas tecnologías, utilización de la actual capacidad instalada ociosa y baja inflación. Amenazas: oferta de carrocerías importadas, crisis económica mundial. autopartes sustitutos cercanos (Polipropileno), inestabilidad en el tipo de cambio del dólar, Falta de chasis nuevos en el mercado para la fabricación de carrocerías.

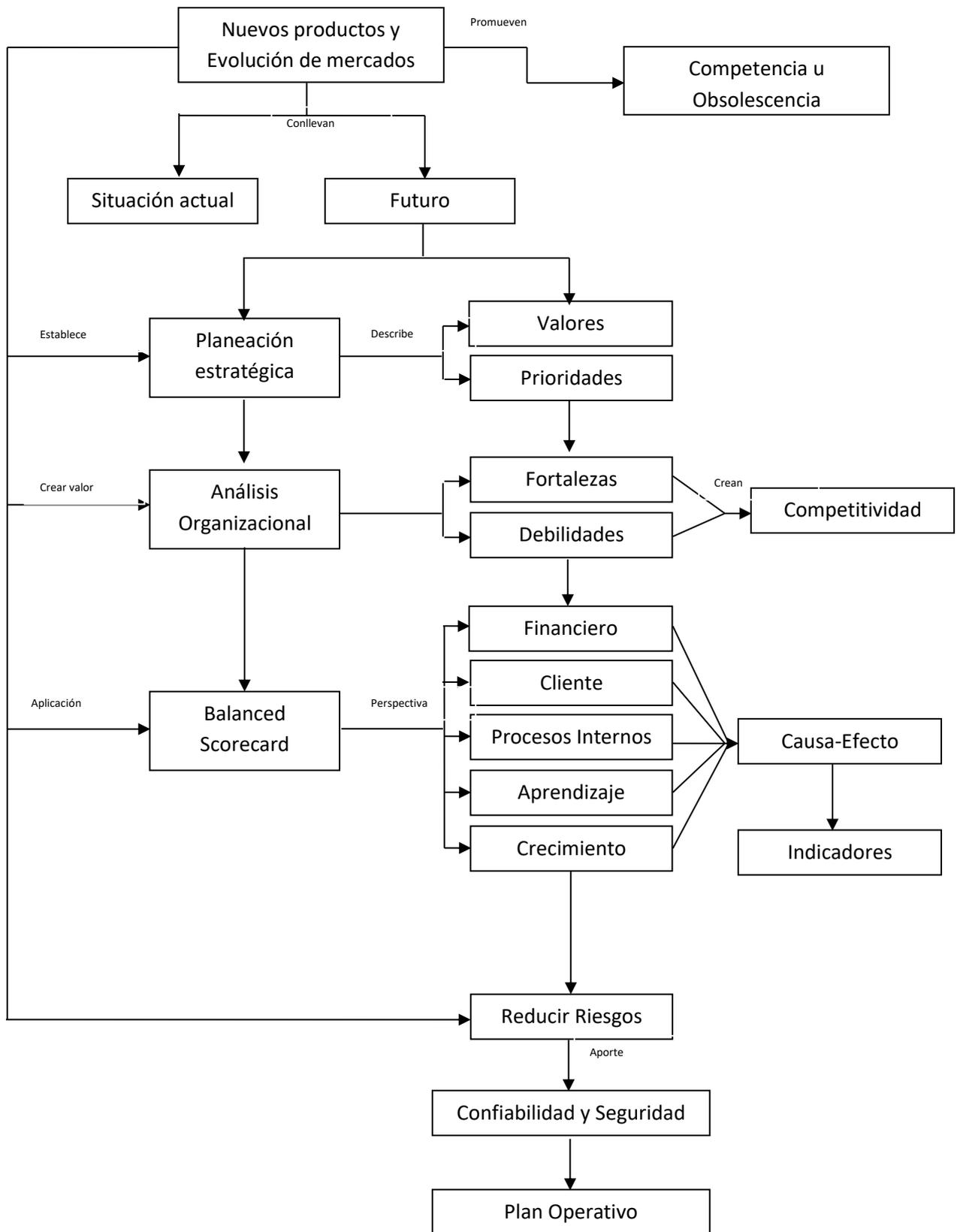
Para (Mojica 2010) la escuela voluntarista a la cual pertenece la prospectiva estratégica, el futuro no es único, lineal y probable, sino múltiple e incierto. Bertrand de Jouvenel, en su mencionada obra “el Arte de la Conjetura”, demuestra que en realidad no existe un solo futuro sino muchos futuros y que, por lo tanto, además del “futuro probable”, hay otros futuros posibles que él llama “futuribles”, teoría que ha sido aplicada, mediante el proceso prospectivo estratégico elaborado e implementado en la empresa en estudio, basado en el enfoque de escenarios futuribles y el balance Scorecard, se ha demostrado que permite contribuir en la mejora del nivel de competitividad para el periodo 2014 – 2025, por cuanto mediante la estructuración de las estrategias para orientar sus esfuerzos en lograr la eficacia preparándose y adaptándose para los cambios del futuro se logran maximizar los resultados favorables.

“El modelo de la prospectiva estratégica, que Ud. ha difundido, toma diferentes formas según la región donde se practique” – solía aceptar el profesor Michel Godet cuando impartía su cátedra en el “Lipsor”, en París. Basado en lo citado y con la determinación de objetivos, metas y estrategias obtenidas mediante el modelo del Balance Scorecard se identificaron iniciativas que deben ser aplicadas de inmediato por la gerencia para motivar a los colaboradores hacia el total cumplimiento de la misión canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos del personal hacia el logro de metas

estratégicas de largo plazo, siendo el punto de partida la ejecución y aplicación del plan operativo diseñado debiendo realizarse un seguimiento exhaustivo del mismo con el fin de evitar desviaciones en los objetivos planteados y lograr construir los escenarios deseables estructurados para orientarse a la nueva cultura organizacional que contribuya a mejorar la competitividad evidenciada mediante indicadores estratégicos a nivel financiera: facturación, rotación de inventarios y costos (incrementar la rentabilidad en 10%), a nivel de clientes: satisfacción, fidelización y cartera (incrementar al 95% los clientes satisfechos), en procesos internos: productos innovadores, calidad y tiempos (simplificar en 30% los procesos actuales) y en cuanto al personal: inversión en formación, infraestructura, motivaciones y estímulos (elevar la productividad en 20%).

Los resultados obtenidos expuestos nos llevan a considerar imprescindible la toma de conciencia de que las PYMES deben mantener, de un modo constante, actitudes de permanente actualización y optar siempre por métodos de gestión empresarial cada vez más sofisticados y profesionalizados que desarrollen su competitividad en el corto y largo plazo contribuyendo con eficiencia al desarrollo del país. Además, el desarrollo de la visión estratégica permitirá enfrentar los escenarios probables y tomar las decisiones más idóneas, de tal forma que se solventen los obstáculos que limitan el desempeño eficiente de la empresa, proponiendo acciones que deberían priorizarse, en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo para que fortalezca sus capacidades internas y se mejoren las condiciones del entorno en que se maneja.

En consecuencia se puede deducir que la teorías e hipótesis planteadas en la presente investigación al ser contrastada con la realidad permitió contribuir con la mejora del nivel de competitividad para el periodo 2014 – 2025, demostrándose la validez de la misma, si la teoría es válida de acuerdo a los resultados obtenidos entonces la presente investigación es de aplicación y adaptación de ser necesario a realidades de empresas de la misma magnitud económica o PYMES los resultados esperados a obtener serán óptimos y ayudarán a mejorar el nivel competitivo de las mismas.



ESQUEMA PROPUESTA PROCESO PROSPECTIVO ESTRATEGICO THERMOBUS S.A.C.

Elaboración: Propia

VI. CONCLUSIONES

Considerando a las PYMES como empresas que se encuentran en proceso de adaptación a este mundo globalizado y anticipándose y preparándose a enfrentar los retos que le plantea una economía abierta, se elaboró el proceso prospectivo estratégico, el cual permitió identificar que:

1. La empresa estudiada tiene limitaciones en el aspecto administrativo, operativo, estratégicos y externo, por cuanto no tiene una visión, misión y objetivos de corto y largo plazo, factores que no permiten alcanzar ritmos de crecimiento esperados.
2. Utilizando el método de los escenarios se ha construido un futuro posible, realizable y deseable, se ha elegido el escenario deseable cuyas características centrales dice que a través del PBI se registra un crecimiento de la economía en la región a tasas dinámicas, por efectos de la manifestación del bono demográfico acompañados por la mejora en la economía mundial, tendremos mayor inversión gubernamental en nuevas vías de comunicación, lo cual traerá como resultados mejorar la competitividad.
3. En el nivel filosófico para lograr las metas y desarrollar una planificación estratégica eficiente se planearon las acciones organizativas alineadas a sus valores, visión, misión y políticas estratégicas, se orientó mejor las acciones y se eliminaron los imprevistos.
4. En el nivel analítico se identificaron fortalezas más consistentes que debilidades las cuales pueden ser superadas a través de las estrategias planteadas, mejores oportunidades frente a las amenazas que pueden ser superadas con la ayuda de la mejora en la economía nacional identificada en el PBI.
5. En el nivel operativo se utilizó el Balanced Scorecard como herramienta que permite fusionar el nivel estratégico con los planes operativos. Demostrando que la empresa se está gestionando para contribuir a mejorar su nivel de competitividad como lo señala la hipótesis de la investigación.
- 6.-En el plan operativo que se construyó utilizando el método estratégico que luego de identificar los indicadores y su operativización, se puede verificar cómo la empresa, gestionada estratégicamente, mejora en su nivel de competitividad.

El modelo propuesto no es solo para ser aplicado a las empresas fabricantes de autopartes de fibra de vidrio para buses, sino que se formula para todas aquellas empresas cualquiera sea su actividad que buscan la competitividad en este mundo globalizado, construyendo las condiciones necesarias para mantenerse en el mercado con una adecuada gestión de la incertidumbre.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Enrique Miguel Rodríguez Rodríguez, por su invaluable e incondicional apoyo y aportes científicos que enriquecieron el presente trabajo de investigación.

Al personal de la empresa que nos brindaron su valioso apoyo y aportes en el desarrollo de la presente investigación.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAENA PAZ, GUILLERMINA. **Prospectiva Política – Guía para su Comprensión y Práctica.** Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Primera Edición Octubre 2004 México D.F. págs. 14-15

- BENDEZU REYES, JOSE HUMBERTO. Tesis “**Los Plásticos Reforzados en Fibra de Vidrio (PRFV), sus Aplicaciones y Desarrollo en la Industria Nacional**” UNMSM – Lima Perú 2002. Págs. 93-94
- BETANCOURT TANG, JOSE RAMON. **Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma**. Tercera Edición Porlamar, Agosto 2002. pág. 105
- CENTRUM Católica al di@ edición febrero del 2011 <http://www.centrum.pucp.edu.pe>
- EDGAR ESLAVA ARNAO. Sobrevivencia empresarial. <http://www.degerencia.com/eeslava>
- GERRY JOHNSON Y KEVAN SCHOLE. **Dirección Estratégica** Quinta edición – Pearson Educación S.A. Madrid 2001, págs. 10-431
- HINCAPIE FLORES CAROLINA Y PEREZ MEDINA CLAUDIA PATRICIA. Tesis “**Modelo de Propuestas Estratégicas para Mejorar la Competitividad de las PYMES del Subsector de Carrocerías para Vehículos Automotores en la Ciudad de Cali**” Colombia – 2004. pag. 156
- Instituto Andino de Sistemas IAS. ¿Qué es el Pensamiento Sistémico? Setiembre 2004 <http://www.iasvirtual.net/queessis.htm>
- MEDINA VASQUEZ JAVIER Y EDGAR ORTEGON. **Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe**. Naciones Unidas Chile 2006 pág.
- MICHEL GODET – PHILIPPE DURANCE. **La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios Dunod** – UNESCO 2011. Págs. 9-136
- MILLA LOSTAUNAU, LUIS. **El Poder del Planeamiento Estratégico**. Editorial San Marcos – Lima Perú – Primera Edición 2007. Pág. 23-25
- ORTEGA SAN MARTIN, FERNANDO. **Prospectiva Empresarial. Manual de corporate foresight para América Latina**. 1era ed. Lima, Universidad de Lima, Fondo Editorial, 2013. Págs. 18-30
- SISTEMA ECONOMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE (SELA) **Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo**. Caracas Venezuela – 2010. Pág. 08
- VAZALLO VENEROS CARLOS ALBERTO Y RODRIGUEZ MALABER BETO ALONSO. Tesis “**Implementación de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo en los Procesos de Créditos y Cobranzas y su impacto en la eficiencias de las Operaciones de la Empresa Carrocerías Continental S.A.C.**” UPN – Trujillo – Perú 2010. Pág. 12