



Facultad de Ciencias Económicas  
Sede Regional Rosario  
Licenciatura en Administración

## Plan prospectivo 2030 para Guapo Indumentaria

Proyecto de Intervención Profesional

Trabajo final para optar al título de Licenciado en Administración

Alumno: Leonardo Catraro

Tutor Metodológico: Gabriela Belluco

Rosario, diciembre 2023

## INDICE

Introducción	3
Capítulo I: Problema de Investigación	
Planteamiento del problema	4
Formulación del problema	4
Objetivos	
General	5
Específicos	5
Justificación e importancia	5
Capítulo II: Bases Teóricas	
Prospectiva	7
Formulación de Estrategias	12
Capítulo III: Bases Metodológicas	
Tipo y diseño de la investigación	16
Método operativo para la investigación	17
Capítulo IV: Resultados	
Generalidades de la Organización	20
Variables clave y análisis de motricidad y dependencia	23
Proyección sobre la bisectriz y variables en la zona de conflicto	27
Conclusiones	32
Bibliografía	33
Anexo	34

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio se desarrolla como requisito para optar el título de Licenciado en Administración.

Se ha seleccionado una temática atinente al perfil del Licenciado en Administración que tiene mucha relevancia y es poco conocida con la finalidad de poder contribuir con su difusión, se trata de la metodología Prospectiva para planificar en contexto de incertidumbre y acogiendo un paradigma de diseño del futuro.

Por un interés personal y profesional del autor, el trabajo final se desarrollará en el marco de la empresa Guapo Indumentaria. Ésta organización puede ser clasificada como microempresa familiar que realiza actividades industriales de manufactura en el rubro textil, con más de 20 años en el mercado y una necesidad de aprovechar las ventajas que otorga el mercado y la industria, razón por la cual necesita realizar una planificación de largo plazo con otra visión, y será la prospectiva la metodología seleccionada.

La estructura del trabajo estará conformada por capítulos con el siguiente detalle:

En el capítulo I, se encontrarán todos los elementos vinculados a la problematización y objeto de estudio: planteamiento y formulación del problema, objetivos de investigación, justificación e importancia.

En el capítulo II, se desarrollarán las premisas teóricas más importantes de la prospectiva, bajo la visión de Godet.

En el capítulo III, se detallará la operacionalización metodológica, tipo y diseño de la investigación.

Por último, en el capítulo IV, se trabajarán los resultados de la investigación que se obtienen a partir del logro de los objetivos planteados.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento y Formulación del Problema**

Las PyMES en Argentina, representan cerca del 98% del tejido empresarial, lo que hace que se convierta en un segmento muy relevante por su aporte, entre otras cosas, a la generación de empleo, impulso de la actividad económica del país y generación de recursos vía tributos para el sector público.

Dentro de ese grupo se encuentra la empresa Guapo Indumentaria, que es una empresa industrial de manufactura, dedicada a la producción de ropa de trabajo y la comercialización de elementos de protección y seguridad personal para diferentes industrias.

Es una empresa de tipo familiar y ha pasado por diferentes hitos y procesos que la han llevado a flexibilizar su gestión, la cartera de negocios disponible y la operatoria en general. Ahora bien, dentro de la actividad donde se encuentra enmarcada hay demanda insatisfecha y muchas oportunidades que puede aprovechar si genera un rumbo acorde y toma decisiones estratégicas de alto impacto.

Ahora bien, una de las mayores dificultades que tiene la empresa es que no existe una costumbre arraigada de planificar a mediano y largo plazo, sino solo va resolviendo y vislumbrando a veces de manera intuitiva lo que aparece en el corto plazo. Eso seguramente genera que la empresa no realice una lectura del entorno que sea adecuada y le facilite la innovación, el crecimiento y aprovechamiento de todas las potencialidades que tiene, razón por cual esto se ha convertido en un eje de mucha relevancia para los dueños en los últimos tiempos.

Por eso, la interrogante que se pretenderá responder con la presente investigación es: ¿Cómo puede la empresa Guapo Indumentaria realizar una planificación que cubra un horizonte temporal de, al menos, 5 años y oriente la selección de estrategias y la toma de decisiones?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Diseñar una planificación prospectiva para Guapo Indumentaria 2024-2030

### ***Objetivos Específicos***

- (1) Caracterizar la empresa Guapo Indumentaria.
- (2) Identificar las variables clave del ambiente interno y externo de la empresa para elaborar el análisis de motricidad y dependencia
- (3) Evaluar la ponderación de las variables clave y realizar la proyección sobre la bisectriz para obtener la zona de conflicto.

## **Justificación e Importancia**

El trabajo que se realizará para aplicar la planificación prospectiva a una realidad organizacional concreta, es un tema relevante e inacabado que se está desarrollando desde el año 1995, pero aún no ha alcanzado un grado de madurez y aplicación por parte de las empresas que sea masivo, por lo que se considera que será un aporte para la administración como disciplina científica, y también para el tejido empresarial que puede encontrar una nueva forma de imaginar y abordar las expectativas de futuro.

En el caso de la empresa Guapo Indumentaria, que ha sido la organización seleccionada como objeto de estudio para realizar la aplicación y operacionalización de la planificación prospectiva, tendrá un aporte significativo para vislumbrar sus opciones de futuro y contar con una nueva mirada para a su proceso de planificación y de toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo.

Para el autor del trabajo, realizar este estudio contribuirá a poner de manifiesto las competencias adquiridas durante el cursado de la carrera e intervenir una realidad

que es relevante para su desarrollo laboral y personal, así como comprender una metodología que tiene muchas herramientas y es susceptible de ser aplicada a cualquier organización.

## CAPÍTULO II

### BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realiza forma parte de una estructura teórica ya existente, razón por la cual se ubica el tema de investigación dentro de una revisión bibliográfica cuya comprensión es relevante para poder interpretar y sustentar adecuadamente los resultados que se obtendrán.

#### Prospectiva

Por su parte, la prospectiva, es un método a través del cual se persigue primero determinar el futuro deseado para contrastarlo con el pasado y el presente y, luego, diseñar el camino que conducirá hacia ese futuro deseado. Se concreta como “una disciplina que facilita el análisis de situaciones a fin de aprovechar las oportunidades internas y externas, para adelantarse a las tendencias y a través de la investigación facilitar a los actores sociales la construcción de un futuro” (Miklos, 2001, p. 12).

Tal como lo plantea Miklos, la prospectiva “parte del futuro; concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca ‘adivinar’ el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles (*futuribles*) y deseables (*futurables*)” (2000, p.16)

Una de las ventajas que plantea la prospectiva es lograr la anticipación en vez de la reacción, evitando que el futuro arrastre lo que encuentra a su paso, al producir estímulos y datos en momentos donde ya no son de utilidad ni existe la posibilidad de elección. Además, la prospectiva sostiene una visión holística en la que considera “aspectos cuantitativos, y otros de naturaleza cualitativa” (ibídem).

Para este mismo autor, la metodología prospectiva consta de cuatro fases: normativa, de definición, de confrontación, de determinación estratégica y factibilidad.

En la fase normativa se diseña el futuro deseable y el perfil del futuro lógico; en la fase de definición se intenta preparar un modelo sobre la realidad actual, es decir, sobre el presente; en la fase de confrontación, se compara el futuro deseable y el presente, para conocer y analizar la distancia que existe entre ambos; y por último, en la fase de determinación estratégica y factibilidad, se definen estrategias globales que permitan la aproximación al futuro deseado.

Para proponer los lineamientos estratégicos en esta investigación, se utilizó el método de los escenarios, el cual es definido por Godet de la siguiente manera: “el futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él, constituyen un escenario” (1999, p. 39).

El objetivo básico de los escenarios es “integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro” (Miklos, 2000, p. 119). También, busca descubrir cuáles son los puntos de estudio prioritario, vinculando las variables que caracterizan el sistema estudiado; determinar los actores fundamentales, sus estrategias y los medios de que disponen para realizar sus proyectos; y describir la evolución del sistema estudiado, tomando en consideración aquellos que son más probables a partir de las variables clave y a partir de los juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

No existe un modelo único para construir escenarios, pero éstos deben presentar las siguientes características para hacerse creíbles y útiles: “pertinencia, coherencia, verosimilitud y transparencia” (Godet, 1999, p.18).

Existen dos grandes categorías de escenarios: probables y alternos. Los escenarios probables son aquellos obtenidos a partir de técnicas basadas en los principios de previsión y, por lo tanto, buscan identificar y calificar tendencias, mientras que los escenarios alternos, son aquellos que corresponden a futuros construibles más que previsibles y, por ende, señalan además de lo probable otras alternativas que se deben explorar, por lo que también se le llama ‘escenario de apuesta’. (Mojica y Villarroel, 2002).

Los escenarios alternos son importantes porque ofrecen un abanico de posibilidades, cuyo análisis facilita escoger el mejor, pues los escenarios probables son deterministas e indican para dónde vamos, pero no necesariamente esto coincide con el sitio a donde queremos ir. (ibídem).

Ahora bien, el procedimiento que sugiere Miklos (2000) para la creación de los escenarios es el siguiente: a) determinación de los sectores a estudiar, b) análisis del desarrollo de los sectores seleccionados, c) formación de diversos escenarios, y d) descripción de la interacción de las tendencias y eventos para diseñar el futuro.

Mientras que para Godet (1999), las etapas son muy precisas: a) construcción de la base analítica e histórica, b) elaboración de los escenarios, c) cuantificación de los escenarios y modelos de previsión, d) definición y elección de las opciones estratégicas.

a) En la construcción de la base analítica e histórica, lo que se busca es establecer una imagen del estado actual del sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno, la cual debe ser detallada con detenimiento tanto cuantitativa como cualitativamente, global, dinámica y explicativa. A su vez, para construir la base es necesario delimitar el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno, dividiendo las variables que lo caracterizan en internas y externas.

Luego hay que determinar las variables esenciales o parámetros más sensibles para comprender mejor la estructuración del sistema a través de la técnica del análisis estructural y, por último, para evitar el sesgo de factores coyunturales y privilegiar exageradamente la situación actual, es necesario realizar una retrospectiva que ponga en evidencia las invariantes del sistema y sus tendencias más relevantes.

En esta primera fase es fundamental, para lograr buenos resultados, recurrir a entrevistas con especialistas, sesiones de presentación de ideas, listas de verificación, entre otros.

b) La elaboración propiamente dicha de los escenarios, debe procurar el dinamismo de los mecanismos de evolución y confrontar los proyectos y estrategias de actores (alianzas y conflictos posibles). Además, dado que el futuro es múltiple y los determinantes inciertos, se deben hacer hipótesis sobre la evolución de las tendencias, y a partir de cada hipótesis construir un escenario, cuya realización puede ser más o menos probable.

c) En la cuantificación de los escenarios, se debe cuidar la tendencia a privilegiar lo que es cuantificable en detrimento de aquello que no lo es, pero tampoco deben rechazarse las cifras, es sólo cuestión de utilizarlas con precaución y equilibrio.

Los resultados cuantitativos de modelos de previsión clásicos son indispensables para apreciar las consecuencias de los escenarios, sólo que con los aportes de la prospectiva, se da lugar a una nueva previsión, ya que se permite responder a tres necesidades fundamentales: 1) la determinación de variables principales para mejorar la selección de los indicadores, 2) la construcción de hipótesis coherentes y probables sobre variables explicativas, y 3) la obtención de resultados cuantificables para evaluar los escenarios, a la vez, que se tiene en cuenta lo no cuantificable.

d) La definición y elección de las opciones estratégicas, consiste en hacer una síntesis para distinguir apropiadamente lo que es posible *“futurible”* (todo lo que se puede imaginar), realizable (todo lo que sea posible habida cuenta de las restricciones) o deseable *“futuraible”* (todo lo posible pero que no necesariamente es realizable) y en qué condiciones.

Para lograr esto, es muy útil emplear el método de sistema y matriz de impactos cruzados, que consiste en preguntar a expertos sobre las probabilidades simples y condicionales que pueden asignarse a la realización, o no, de las hipótesis y, luego se calculan y jerarquizan las probabilidades asignadas por cada experto a los diferentes escenarios posibles.

La elección de estrategias se construye a partir de un conjunto de acciones tales “que sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo no se opongan a los

objetivos apuntados sino, muy al contrario, que contribuyan a alcanzarlos; que sean coherentes entre sí; y que las acciones a emprender sean pertinentes a cada momento en relación con la evolución del entorno” (Godet, 1999, p. 59).

Ahora bien, para el diseño de los escenarios siguiendo el procedimiento anteriormente enunciado, es necesario tener claro algunos conceptos, entre los que cabe destacar:

Invariante: fenómeno que se supone permanente hasta el horizonte estudiado. Tendencia fuerte: movimiento que afecta a un fenómeno durante un período prolongado. Gérmenes: factores de cambio, apenas perceptibles hoy, pero que constituirán las tendencias dominantes de mañana... Actores: las personas que juegan un papel importante en el sistema a través de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre las cuales ejercen un mayor o menor control. Estrategia: conjunto de tácticas, es decir, de decisiones condicionales que determinan las acciones que cada actor debe emprender en cada contingencia posible en relación con su proyecto. Conflicto: ... confrontación de estrategias antagónicas entre actores... rotura de una tensión en dos tendencias. Evento: entidad abstracta cuya única característica es que se produce o no se produce. (ibídem, pp. 51-52) (el subrayado no es del autor citado).

Se ha demostrado que este tipo de análisis prospectivo (formulación de escenarios), ha contribuido a: “estimular la reflexión estratégica, colectiva y la comunicación en el seno de las empresas, mejorar la flexibilidad interna frente a la incertidumbre del medio, prepararse mejor para algunas rupturas posibles del sistema y, reorientar las decisiones en función del contexto futuro dentro del cual podrían darse sus consecuencias” (ibídem p. 49).

No obstante, el método de los escenarios, para incrementar su rigurosidad y efectividad debe ser empleado junto con otras herramientas como son, entre otras: el método delfos, el análisis estructural, la matriz de impactos cruzados y la técnica IGO (importancia y gobernabilidad) (Martín, 1994 y Godet, 1999).

El método *delfos* consiste en obtener el más confiable consenso de opiniones de un grupo de ‘expertos’ mediante una serie de cuestionarios que pudieran tener, o no, retroalimentación.

El *análisis estructural* es un método que tiene como propósito poner de relieve “la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables

o no, que caracterizan al sistema estudiado” (Godet, 1999, p.73). Las relaciones que se pueden presentar entre las variables, básicamente, están reducidas a: 1) la capacidad para activar al resto de variables (motricidad) y 2) la dependencia de una variable con respecto a las demás.

A diferencia de los métodos anteriores, el método *matriz de impactos cruzados (SMIC)*, es de carácter cuantitativo y busca estudiar los efectos de los diversos elementos sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento, así como, el impacto o consecuencias que se pueden generar sobre otra serie de eventos (Martín, 1994).

Haciendo referencia a este método SMIC, Godet expresa que “permite, a partir de informaciones facilitadas por los expertos, elegir entre las 2<sup>n</sup> imágenes posibles, aquellas que merecen ser estudiadas particularmente, teniendo en cuenta su probabilidad de realización” (1999, p.154). La realización de una hipótesis en un horizonte dado, constituye un evento y el conjunto de hipótesis, constituye un marco referencial en el que hay tantos estados posibles (es decir, imágenes finales), como combinaciones de juegos de hipótesis existan (ibídem).

Por último, la técnica IGO (importancia y gobernabilidad) consiste en priorizar o jerarquizar las acciones establecidas para el escenario de apuesta, con el propósito de lograr la realización de éste. Dicha jerarquización se hace evaluando la importancia de cada acción, así como la gobernabilidad o capacidad de influencia que tienen los actores sociales sobre ellas (Martín, 1994).

### **Formulación de Estrategias**

El mercado global de hoy, es un mundo que cambia velozmente. Para sobrevivir las organizaciones necesitan operar con estrategias flexibles, que puedan contrarrestar las amenazas competitivas y aprovechar las nuevas oportunidades a medida que se presenten (Hope, 2002).

En esas condiciones se encuentran inmersas la mayoría de las organizaciones incluyendo, por supuesto, aquellas que pertenecen al sector de la

textil, por lo que deben adaptarse al nuevo entorno caracterizado por la fabricación flexible, el control de la calidad y la tecnología avanzada.

Además de lo anterior, el desafío actual de las empresas está en atender las necesidades cambiantes del cliente, eliminar todos los costos innecesarios, y compartir el conocimiento y las mejores prácticas, para lo que necesitan emprender un proceso de delegación de poder y responsabilidad.

La gestión de las empresas en la actualidad puede sintetizarse, a efecto de un mejor estudio, según Anthony (citado por Mallo, Kaplan y otros), en:

- 1) Planificación Estratégica: es el proceso de decisión acerca de los objetivos de la organización, de los cambios de estos objetivos, de los recursos empleados para lograrlos y de las políticas que ha de seguir la administración en el uso y la distribución de tales recursos.
- 2) Control Administrativo: es el proceso mediante el cual los controles administrativos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- 3) Control Operativo: es el proceso consistente en asegurar que tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente (2000, pp. 18-19).

Dada la necesidad de información desde el punto de vista estratégico, administrativo y operativo que tienen las empresas, no es difícil compartir la postura de Holst y Savage (2002), quienes expresan que los sistemas tradicionales de acumulación de costos y presupuestación, están desenfocados de las necesidades del gerente actual y por ello se convierten en una barrera a los cambios que necesariamente deben iniciar las empresas del siglo XXI, pues refuerzan el modelo centralizado de dirección y control de negocios para el cual fueron creados.

En contraposición a la forma tradicional de gestionar las empresas, afortunadamente hoy día, han surgido enfoques estratégicos para el manejo de los negocios, tales como la gerencia basada en las actividades, el costo meta, el justo a tiempo, la gestión de la calidad, entre otros, que permiten que los gerentes vean los costos y las utilidades con nueva luz y procedan a tomar decisiones basadas en el valor.

Ahora bien, los enfoques mencionados anteriormente, deben ser empleados por cada organización previa adaptación a sus necesidades y expectativas, buscando la manera de lograr el equilibrio que le permita gerenciar

estratégicamente, término que según Fred puede definirse como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos” (1992, p.2), postura también compartida por Shank y Govindarajan que definen la gerencia de los negocios como:

Un proceso cíclico continuo de 1) formulación de estrategias; 2) comunicación de estas estrategias a toda la organización; 3) desarrollo y utilización de tácticas para implementar las estrategias; y 4) desarrollo y establecimiento de controles para supervisar el éxito en las etapas de la implementación y, en consecuencia, medición del grado de éxito en alcanzar los objetivos estratégicos (1997, p. 5).

No obstante, para poder formular estrategias es necesario conocer en qué consisten.

Según Mallo, Kaplan, Meljem y Giménez, la estrategia es el “arte de planificar y dirigir las operaciones militares en una guerra” (2000, p.22). Proviene del griego estrategos; (stratos –ejército-, ago –conducir-) y considera que:

Es un término del argot militar que todavía se sigue utilizando, y de ese mundo fue tomada por los economistas y los altos directivos de las empresas... Uno de los primeros autores que utilizó expresamente el término estrategia para referirse a un cierto modo de dirección, gestión o política económica empresarial fue H.I. Ansoff (en su obra La Estrategia en la Empresa, 1965” (ibídem).

El término estrategia contextualizado dentro de la gestión organizacional y haciendo una abstracción a partir de su significado en las ciencias militares, podría ser definida como la habilidad para planificar y conducir las empresas hacia el logro de ventajas competitivas.

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo... Permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo” (Serna, 1999, p. 32).

No obstante, la formulación de estrategias no obedece a un proceso casual o intuitivo puramente, sino que es necesario realizar un diagnóstico interno y externo de la organización, que arroje los puntos fuertes y débiles que enfrenta hacia

adentro, así como las amenazas y oportunidades existentes en el entorno, con un grado de importancia asociado a cada una de ellas.

Para el autor precitado, las fortalezas son “actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos”, las debilidades son “actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito”, las oportunidades son “eventos, hechos o tendencias en el entorno que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la organización, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”, y las amenazas son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo”. (p. 31).

El diagnóstico interno debe incluir entre otros, el aspecto financiero, operativo y funcional, tecnológico y humano de la empresa en particular, mientras que el diagnóstico externo debe evaluar el entorno estratégico y competitivo de la organización integrando los factores económicos, políticos, tecnológicos y geográficos, que pudieran favorecerla o perjudicarla.

Luego del diagnóstico precedente, la empresa debe formular y elegir las estrategias de salida como respuesta ante la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades encontradas, cuya naturaleza tendrá incidencia sobre la utilidad de las fuerzas y la desventaja de las debilidades. Es decir, ante una amenaza, la empresa adoptará una estrategia ofensiva o defensiva, según esté en posición de fuerza o de debilidad, y ante una oportunidad, su empeño también será ofensivo o defensivo, de manera respectiva (Godet, 1999).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### *Tipo y Diseño de Investigación*

El *tipo de investigación* puede definirse desde dos ámbitos. El primero, de acuerdo con los objetivos extrínsecos o externos, es decir, la utilidad que tiene el estudio fuera del ámbito científico. En este sentido, la investigación realizada es de carácter aplicada, porque de acuerdo a lo expresado por Sabino, persiguió “fines de aplicación directos e inmediatos” (1985, p.60) en una realidad particular. El segundo, de acuerdo a los fines internos que pretendió alcanzar la investigación, la ubican dentro del tipo proyectiva o factible, por llegar hasta un nivel comprensivo.

Fue una investigación proyectiva porque de acuerdo con el ciclo holístico de la investigación propuesto por Hurtado, llegó hasta la fase que permite “proponer alternativas de cambio” (2000, p. 326).

En esta investigación, se identificaron algunas variables clave de la zona de conflicto para un objeto de estudio particular: Guapo Indumentaria, que se espera le permitan diseñar su futuro y hacer más proactiva su gestión. Para llegar a esa fase fue necesario explorar, describir, analizar y explicar, la situación actual de la organización en cuanto a la planificación a futuro.

Con respecto al *diseño de la investigación*, definido como el método conformado por una serie de “actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación, y que nos indican las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos” (Sabino, 1985, p.95), el estudio se ubicó en los dos diseños más utilizados, como son: documental y de campo.

Documental, porque con el objeto de profundizar en los postulados teóricos aplicables al tema en estudio, se recurrió a la información recopilada en textos, revistas especializadas, y páginas web. De campo, porque los datos que se

analizaron para generar los resultados de la investigación, fueron obtenidos de la realidad en forma directa y personal por el investigador.

### ***Método Operativo para la Investigación***

Los métodos y técnicas de recolección de la información, a través de los cuales se llevó a cabo el proceso de investigación en Guapo Indumentaria, hasta generar resultados, fueron: a) la observación directa, la entrevista no estructurada, la revisión de documentos formales de la empresa (para el logro del objetivo número uno) y, b) la *prospectiva*, para el logro de los objetivos número dos y tres, que es el eje central de la investigación, que partió de la aplicación de un cuestionario validado por Mojica y Villarroel (2002).

Al abordar cada una de las técnicas de recolección de información empleadas, se tiene que:

La observación es el “uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación” (Sabino, 1985:155), y es simple cuando “el investigador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con el propósito de obtener la información” (Méndez, 2001:154).

Esta técnica fue de mucha utilidad para conocer los procesos de producción ejecutados por la empresa Guapo Indumentaria, sin que el investigador haya asumido una actitud participante o intervenido en los mismos.

La entrevista, como una forma de interacción social, consiste “en establecer un diálogo donde una de las partes busca obtener información y la otra sirve de fuente” (Sabino, 1985:175). También es definida como “una de las modalidades de la interrogación, o sea el acto de hacer preguntas en forma oral a alguien, con el propósito de obtener un tipo de información específica” (Cerdeña, 2000:258).

La razón por la que se utilizó esta técnica de recolección de información es porque son los actores de la realidad que se estudia, quienes conocen (de la manera más íntegra y confiable) los diferentes procesos y, por eso, justamente fueron ellos quienes proporcionaron la información. Asimismo, las entrevistas

realizadas fueron no estructuradas, debido a que las conversaciones se orientaron sobre la base de un desarrollo flexible y espontáneo, lo que permitió detectar elementos no previstos y con influencia significativa en los resultados.

La entrevista se empleó para conversar con los trabajadores de la empresa, básicamente para evitar que el tiempo de entrega de los requerimientos por escrito se demorara más allá de lo previsto y, también, porque las conversaciones, en algunos casos, fluyen mejor que los documentos escritos, como por ejemplo la encuesta, dado que el trabajador siente que puede ser evaluado en función de las respuestas y opiniones que ha dejado plasmado en un cuestionario.

En términos operacionalizados y de aplicación de la prospectiva para el logro de los objetivos específicos dos y tres y, por ende, del objetivo general, fue como sigue:

- 1) Realización de entrevista no estructurada a gerentes (actores sociales) de la empresa Guapo Indumentaria, para conocer la situación global de la empresa, haciendo especial énfasis en el objeto de estudio (planificación a largo plazo), se empleó la observación directa.
- 2) Aplicación de un instrumento validado y utilizado por Mojica y Villarroel (2002) (anexo 1), a los actores sociales con el propósito de realizar una “lluvia de ideas” de tipo cualitativo.
- 3) Elaboración de listado contentivo de las variables internas y externas, más representativas del sistema objeto de estudio, a partir de las cuales se establecieron los factores de cambio, definiendo cada una de ellas, indicando la situación actual, la situación esperada y los indicadores a través de los cuales se pueden medir.
- 4) Análisis del comportamiento de las variables (dependencia y motricidad) a través del método análisis estructural, que consistió en relacionar las variables, de acuerdo a su comportamiento, en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.
- 5) Identificación de las variables estratégicas o claves (variables esenciales o motrices a la evolución del sistema, porque son las más controlables por parte

de los 'actores sociales' debido a que pueden tomar decisiones sobre ellas), mediante el uso del plano cartesiano de motricidad y dependencia.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Generalidades de la Organización:**

Guapo Indumentaria es una empresa industrial de manufactura ubicada en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, desde el año 2003. Está dedicada a la fabricación y venta de productos relacionados a la seguridad industrial.

Esta empresa fabrica 80% de los productos que factura, y se encuentran dentro de la industria textil, específicamente en la variedad de ropa de trabajo para distintas industrias pesadas, como por ejemplo: construcción, minería, agricultura, frigorífica, alimenticia, entre otras. El resto de los productos que conforman su cartera de negocios, son aquellos de los que tiene representación de distintas marcas relevantes del mercado nacional en calzado de seguridad y elementos de seguridad personal.

De lo anterior, se evidencia que tiene mayor énfasis puesto en sus actividades como fabricante y eso le proporciona una ventaja diferencial, que además le permite llegar al mercado con precios competitivos. Otro elemento importante de diferenciación respecto a sus principales competidores es que hace foco en mantener una alta calidad tanto en telas, insumos, como en procesos y productos finales.

La empresa es relativamente joven, pero tiene un gran potencial y por eso está decidida a buscar nuevos mercados y desarrollar oportunidades de negocio ampliando su cartera de negocios.

También hay otros desafíos y dificultades que la empresa tiene que enfrentar de cara a salir a buscar demanda internacional. Uno de los mayores es hacer conocido su producto en el exterior y otro, de no menor

importancia, es poder lograr la certificación que los mercados internacionales exigen para hacer efectiva la comercialización de los productos.

Respecto a la filosofía corporativa, se puede destacar:

- La misión: En Guapo Indumentaria, nos dedicamos a brindar soluciones excepcionales a través del mejor servicio y asesoramiento personalizado. Nuestra misión es apoyar a nuestros clientes en sus procesos de cambio y mejora continua. Guiados por principios como la honestidad, el compromiso y la innovación, trabajamos con integridad y pasión para ser un socio de confianza en el logro de sus objetivos. Creemos en el respeto, la sustentabilidad y la excelencia, y aspiramos a inspirar a nuestra comunidad y contribuir a un mundo empresarial más ético y próspero
- La visión: Aspiramos a ser reconocidos como líderes en la transformación y mejora constante de las empresas y la sociedad en general. Nos esforzamos por ser un referente en la innovación, la excelencia y la ética empresarial. Nuestra visión es ser el socio preferido de nuestros clientes en su camino hacia un futuro sostenible y próspero. A medida que avanzamos, buscamos inspirar a otros a unirse a nuestra causa y colaborar en la creación de un mundo empresarial más consciente y equitativo.
- Y, los valores:

**Honestidad:** Actuamos con transparencia, sinceridad y coherencia en todas nuestras interacciones.

**Compromiso:** Cumplimos nuestros acuerdos y promovemos la dedicación total en cada tarea y proyecto.

**Respeto:** Valoramos la dignidad de todas las personas y fomentamos un ambiente de inclusión y apoyo mutuo.

**Sustentabilidad:** Creemos en la armonía entre el ambiente, lo social y lo económico para un futuro mejor.

**Excelencia:** Buscamos la mejora continua y la superación de expectativas en todo lo que hacemos.

**Innovación:** Transformamos lo existente con espíritu de mejora y un enfoque en el impacto positivo.

**Creatividad:** Generamos nuevas ideas para el bienestar de todas las personas relacionadas con nuestro grupo empresarial.

**Amor por lo que hacemos:** Nos apasiona nuestra labor y la realizamos con entusiasmo y dedicación.

**Lealtad para con todos:** Mantenemos relaciones basadas en la confianza y la fidelidad hacia nuestros colaboradores y socios.

**Ética en nuestro accionar:** Actuamos de manera íntegra y coherente con nuestros principios éticos en todas las situaciones.

**Integridad en el Ser y Hacer:** Nuestra integridad se refleja en todas nuestras acciones y decisiones.

**Responsabilidad Social:** Contribuimos al bienestar de la comunidad y promovemos la responsabilidad en todos nuestros esfuerzos.

Desde el punto de vista de la estructura organizacional se puede destacar que es una organización piramidal aplanada, con partes que se reconocen claramente: Gobierno Corporativo o nivel estratégico y núcleo operativo o nivel funcional. Además la empresa cuenta con una tecnoestructura profesionalizada que contribuye a generar un adecuado balance y movimiento en la rueda operativa. La configuración estructural que tiene la empresa es básica simple, por cuanto la planta laboral está conformada por seis trabajadores bajo relación de dependencia, siendo una parte importante del proceso tercerizada y generando vinculación contractual con terceros que, en cantidad, es significativa; al menos se trata de 20 trabajadores de confección.

El proceso de producción de la empresa está conformado por siete etapas, que son:

- 1) Tizado: consiste en incluir los productos por cantidad y talla en un software que se encarga de gestionar de manera eficiente el corte para evitar el menor desperdicio de tela. Este proceso se realiza de manera digital. El tizado se imprime en un plotter sobre papel.
- 2) Extendido: consiste en extender la tela en cantidad y color que se va a utilizar para realizar el corte. El proceso se hace sobre una mesa dispuesta para tal fin, de manera manual con ayuda de un brazo extendedor.
- 3) Corte: en esta fase, con ayuda de dos máquinas circulares semiautomáticas se realiza el proceso de corte siguiendo las marcas generadas en la fase de tizado para cada parte de la prenda a realizar.
- 4) Logística de entrega: consiste en organizar todas las partes del corte y el resto de insumos necesarios para confeccionar la prenda que corresponda. Luego, son llevadas al taller de confección tercerizado que ha sido seleccionado previamente.
- 5) Confección: esta parte del proceso es tercerizada y consiste en la unión de las partes que han sido cortadas para generar la prenda terminada. La confección contempla distintos tipos de costura: remallado, línea recta, costura triple, entre otras.
- 6) Logística de recepción: consiste en traer de vuelta a la fábrica las prendas confeccionadas en los talleres. Es importante señalar que la logística tanto de entrega como de recepción es interna.
- 7) Calidad y acabado final: en esta fase se toman productos al azar y se realiza el control de calidad sobre costuras, tallas, terminaciones, especificaciones técnicas de calidad realizadas, entre otras. Luego, dentro del acabado final, puede quedar

contemplado el bordado o estampado de la prenda si el cliente lo ha solicitado. Caso contrario, pasa directo a ser doblada e integrada al stock o al pedido que esté en preparación.

## **Variables clave y análisis de motricidad y dependencia en la empresa Guapo Indumentaria**

Luego de haber descrito algunos aspectos organizacionales claves para comprender la operatoria de la empresa Guapo Indumentaria, se identificarán las variables más relevantes tanto del ambiente interno como externo, que serán trabajadas con la metodología prospectiva. Para obtener estas variables, se aplicó la observación directa, las entrevistas no estructuradas, el cuestionario validado por Mojica y Villarroel, así como la revisión de documentación diversa de la empresa. El listado resultado es como sigue:

### **Ámbito Interno:**

1. Tecnología
2. Asertividad en los procesos
3. Flexibilidad/agilidad
4. Capacidad ejecutiva/resolutiva
5. Comunicación
6. Negocios transparentes
7. Manejo interpersonal adecuado
8. Know how
9. Infraestructura propia
10. Desarrollo de productos
11. Estructura de costos fijos optimizada
12. Relación precio calidad
13. Capacidad para adaptarse al cliente
14. Planificación sobre la marcha

15. Modelo B2B predominante

**Ámbito Externo:**

16. Inflación

17. Competencia

18. Gobernabilidad sobre talleres (tercerización)

19. Demanda insatisfecha

20. Posibilidad de crecimiento y desarrollo de nuevos mercados

Luego de haber procesado la información para definir las variables anteriormente enunciadas, se hizo un estudio del comportamiento (motriz o dependiente) de cada una de las variables obtenidas de la lluvia de ideas, con respecto a las demás, haciendo uso del método “análisis estructural”.

La Matriz de Doble Entrada (tabla 1), elaborada junto a los actores sociales de la empresa Guapo Indumentaria, permite evaluar de manera individual, el comportamiento motriz o dependiente de cada variable, con respecto al resto de ellas, por lo que se puede concluir que la capacidad de influencia (motricidad) que tiene cada variable sobre el resto, oscila en términos absolutos, entre 25 y 52, mientras que la dependencia de cada variable, con respecto a las demás, presenta valores comprendidos entre 0 y 59.

**Tabla 1**  
**Matriz de Doble Entrada para Analizar el Comportamiento Motriz o Dependiente de las Variables**

Influencia de/sobre	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	Influencia TOTAL
V1		1	3	1	2	3	2	1	0	4	4	3	4	2	3	0	2	0	2	4	41
V2	4		3	2	2	2	2	2	0	3	3	4	3	1	2	0	0	3	0	4	40
V3	4	2		4	2	1	2	2	0	3	1	2	4	3	2	0	0	3	0	4	39
V4	2	2	4		2	1	3	2	0	3	2	2	3	3	3	0	0	2	0	4	38
V5	3	3	3	4		4	4	3	0	2	3	1	4	2	3	0	0	4	2	3	48
V6	0	2	2	2	3		2	2	2	2	4	4	3	0	3	0	0	2	0	2	35
V7	0	3	4	4	3	4		2	0	3	1	1	3	1	2	0	0	4	1	3	39
V8	2	4	4	4	2	4	3		2	4	3	3	3	1	4	0	2	2	1	4	52
V9	2	1	2	0	0	2	1	0		4	4	4	2	0	2	0	0	1	0	4	29
V10	4	2	4	3	2	1	1	4	0		2	1	4	2	4	0	3	3	2	4	46
V11	3	2	2	1	1	3	1	1	2	4		4	4	2	2	0	0	2	0	3	37
V12	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4		2	1	3	0	1	2	1	3	35
V13	4	1	4	4	3	2	3	3	0	4	2	2		3	3	0	2	2	1	4	47
V14	3	1	3	2	2	1	1	2	1	3	1	1	3		1	0	0	1	0	2	28
V15	4	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1		0	0	3	0	2	25
V16	0	1	3	3	2	2	1	1	3	2	4	3	3	4	2		0	2	3	0	39
V17	0	3	3	3	3	3	3	1	1	4	3	3	3	3	1	0		2	1	2	42
V18	1	3	2	3	3	2	3	1	1	1	2	3	1	1	1	0	1		1	3	33
V19	4	2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	4	3	2	1	0	2	1		4	43
V20	1	3	3	3	3	3	2	2	3	4	1	2	3	3	3	0	4	2	4		49
<b>Dependencia TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>39</b>	<b>54</b>	<b>49</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>41</b>	<b>19</b>	<b>59</b>	<b>785</b>

M  
O  
T  
R  
I  
C  
I  
D  
A  
D

D E P E N D E N C I A

Ponderación Asignada:	M=	Moderada	2	
F=	Fuerte	4	D= Débil	1
P=	Potencial	3	N= Nula	0

Fuente: Elaboración del autor a partir de información suministrada por los actores sociales (expertos) de Guapo Indumentaria

Para una mejor visualización de la motricidad y dependencia, a continuación se presenta un resumen (tabla 2), indicando los valores absolutos y relativos asociados a cada variable

**Tabla 2**  
**Relación Motricidad/Dependencia de las Variables**

	MOTRICIDAD		DEPENDENCIA	
	V.Abs.	V. Relat.	V.Abs.	V. Relat.
1. Tecnología	41	5,22	45	5,73
2. Asertividad en los procesos	40	5,10	39	4,97
3. Flexibilidad/agilidad	39	4,97	54	6,88
4. Capacidad ejecutiva/resolutiva	38	4,84	49	6,24
5. Comunicación	48	6,11	40	5,10
6. Negocios transparentes	35	4,46	43	5,48
7. Manejo interpersonal adecuado	39	4,97	37	4,71
8. Know how	52	6,62	33	4,20
9. Infraestructura propia	29	3,69	20	2,55
10. Desarrollo de productos	46	5,86	57	7,26
11. Estructura de costos fijos optimizada	37	4,71	47	5,99
12. Relación precio calidad	35	4,46	49	6,24
13. Capacidad para adaptarse al cliente	47	5,99	56	7,13
14. Planificación sobre la marcha	28	3,57	35	4,46
15. Modelo B2B predominante	25	3,18	45	5,73
16. Inflación	39	4,97	0	0,00
17. Competencia	42	5,35	17	2,17
18. Gobernabilidad sobre talleres (tercerización)	33	4,20	41	5,22
19. Demanda insatisfecha	43	5,48	19	2,42
20. Posib. crecim. y desarrollo de nvos mdos	49	6,24	59	7,52
	785	100	785	100

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información contenida en la matriz de doble entrada, utilizada para el análisis estructural.

**Proyección sobre la diagonal de las variables estudiadas para la empresa  
Guapo Indumentaria.**

Como no es factible con sólo observar el listado de variables junto a los valores absolutos y relativos, tanto de dependencia como de motricidad, establecer aquellas que tienen mayor motricidad y dependencia, menor motricidad y dependencia, mayor motricidad y menor dependencia o menor motricidad y mayor dependencia, entonces se realiza la proyección sobre la bisectriz, la cual, de una manera sencilla y clara, refleja las variables ubicadas en la zona de poder, de conflicto, de salida y autónomas.

Para ello es necesario primero presentar los puntajes obtenidos por cada variable en cuanto a la motricidad (colocada en el eje 'Y' del plano cartesiano), y la dependencia (colocada en el eje 'X' del plano cartesiano) y, calcular el punto de proyección sobre la diagonal, que proviene del promedio simple obtenido al sumar la motricidad y la dependencia de cada variable y, posteriormente, dividir este resultado entre dos (tabla 3).

**Tabla 3  
Información para la Proyección de las Variables sobre la Diagonal**

Variables		Coordenadas de: Motricidad (Y); Dependencia (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V1	Tecnología	(41 ; 45)	(43,0 ; 43,0)
V2	Asertividad en los procesos	(40 ; 39)	(39,5 ; 39,5)
V3	Flexibilidad/Agilidad	(39 ; 54)	(46,5 ; 46,5)
V4	Capacidad ejecutiva/resolutiva	(38 ; 49)	(43,5 ; 43,5)
V5	Comunicación	(48 ; 40)	(44,0 ; 44,0)
V6	Negocios transparentes	(44 ; 45)	(44,5 ; 44,5)
V7	Manejo interpersonal adecuado	(39 ; 37)	(38,0 ; 38,0)
V8	Know how	(52 ; 33)	(42,5 ; 42,5)
V9	Infraestructura propia	(29 ; 20)	(24,5 ; 24,5)
V10	Desarrollo de productos	(46 ; 57)	(51,5 ; 51,5)
V11	Estructura de costos fijos optimizada	(37 ; 47)	(42,0 ; 42,0)

V12	Relación precio calidad	(35 ; 49)	(42,0 ; 42,0)
V13	Capacidad para adaptarse al cliente	(47 ; 56)	(51,5 ; 51,5)
V14	Planificación sobre la marcha	(28 ; 35)	(31,5 ; 31,5)
V15	Modelo B2B predominante	(25 ; 45)	(35,0 ; 35,0)
V16	Inflación	(39 ; 00)	(19,5 ; 19,5)
V17	Competencia	(42 ; 17)	(29,5 ; 29,5)
V18	Gobernabilidad sobre talleres (tercerización)	(33 ; 41)	(37,0 ; 37,0)
V19	Demanda insatisfecha	(43 ; 19)	(31,0 ; 31,0)
V20	Posibilidad de crecimiento y desarrollo de nvos mercados	(49 ; 59)	(54,0 ; 54,0)

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información contenida en la relación Motricidad/Dependencia de las variables.

En la figura 5, que se muestra en la página siguiente, se pueden evidenciar cuatro zonas:

**1) Variables en la zona de poder** (tabla 4): son las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. En esta zona se ubican variables cuya motricidad es mayor que 39,50 (cifra promedio) y cuya dependencia oscila entre 0 y 39,40. Son muy fuertes y pocos vulnerables, la modificación en alguno de sus elementos repercute en todo el sistema. Esta zona quedó conformada, así:

**Tabla 4. Variables en la Zona de Poder**

Variables		Coordenadas de: Motricidad (Y); Dependencia (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V8	Know how	(52 ; 33)	(42,5 ; 42,5)
V17	Competencia	(42 ; 17)	(29,5 ; 29,5)
V19	Demanda Insatisfecha	(43 ; 19)	(31,0 ; 31,0)

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio en la empresa Guapo Indumentaria

**2) Variables de la zona de conflicto** (tabla 5): son las variables que presentan una alta motricidad y dependencia (más de 39,5 que es el promedio). Son variables muy influyentes y presentan una alta vulnerabilidad. Es decir, influyen sobre las restantes, pero son, al mismo tiempo, influidas por éstas. Lo que hace que

entren en conflicto y cualquier modificación en alguno de sus elementos, tiene incidencia sobre sí mismas y las que se ubican en la zona de salida. Por lo tanto, estas variables permiten impactar y dinamizar el sistema que son movidas por autores sociales. Esta zona quedó conformada, así:

**Tabla 5. Variables de la Zona de Conflicto**

Variables		Coordenadas de: Motricidad (Y); Dependencia (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V1	Tecnología	(41 ; 45)	(43,0 ; 43,0)
V5	Comunicación	(48 ; 40)	(44,0 ; 44,0)
V6	Negocios transparentes	(44 ; 45)	(44,5 ; 44,5)
V10	Desarrollo de productos	(46 ; 57)	(51,5 ; 51,5)
V13	Capacidad para adaptarse al cliente	(47 ; 56)	(51,5 ; 51,5)
V20	Posibilidad de crecimiento y desarrollo de nuevos mercados.	(49 ; 59)	(54,0 ; 54,0)

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio en la empresa Guapo Indumentaria

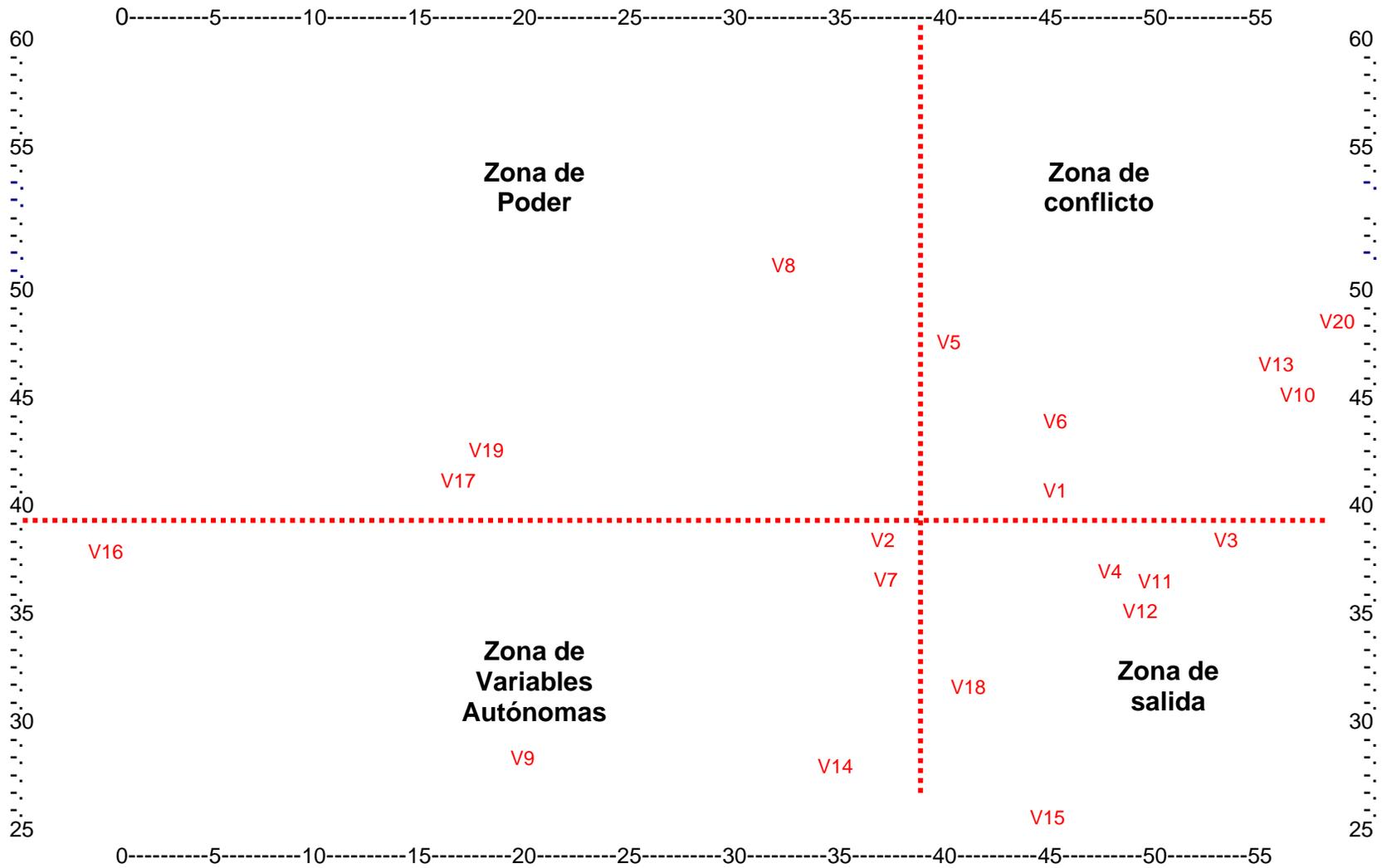
**3) Variables de la zona de salida** (tabla 6): se refieren a las variables que tienen una baja motricidad (menor a 39,5), pero una alta dependencia (mayor a 39,5 que es el promedio). Estas variables se explican por las de la zona de poder y conflicto. Muestran como está el sistema en el momento en que se realiza el estudio. Esta área quedó conformada, por:

**Tabla 6. Variables de la Zona de Salida**

Variables		Coordenadas de: Motricidad (Y); Dependencia (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V3	Flexibilidad/Agilidad	(39 ; 54)	(46,0 ; 46,0)
V4	Capacidad ejecutiva/resolutiva	(38 ; 49)	(43,5 ; 43,5)
V11	Estructura de costos fijos optimizada	(37 ; 47)	(42,0 ; 42,0)
V12	Relación precio calidad	(35 ; 49)	(42,0 ; 42,0)
V15	Modelo B2B predominante	(25 ; 45)	(35,0 ; 35,0)
V18	Gobernabilidad sobre talleres (tercerización)	(33 ; 41)	(37,0 ; 37,0)

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio en la empresa Guapo Indumentaria

**Figura 5**  
**Proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio**



**4) Variables de la zona autónoma** (tabla 7): son las variables de baja motricidad y dependencia (menor a 39,5). Son las que no influyen significativamente sobre las otras, así como tampoco son influidas por éstas. En el estudio que se está realizando, la zona se encuentra compuesta por:

**Tabla 7. Variables de la Zona Autónoma**

Variables		Coordenadas de: Motricidad (Y); Dependencia (X)	Punto de Proyección sobre la diagonal
V2	Asertividad en los procesos	(40 ; 39)	(39,5 ; 39,5)
V7	Manejo interpersonal adecuado	(39 ; 37)	(38,0 ; 38,0)
V9	Infraestructura propia	(29 ; 20)	(24,5 ; 24,5)
V14	Planificación sobre la marcha	(28 ; 35)	(31,5 ; 31,5)
V16	Inflación	(39 ; 0)	(19,5 ; 19,5)

Fuente: Elaboración del autor a partir de la información contenida en la proyección sobre la diagonal de las variables objeto de estudio en la empresa Guapo Indumentaria

A partir de la proyección sobre la bisectriz se pueden determinar las variables claves, que dadas sus características (alta motricidad y alta dependencia), son las ubicadas en la zona de conflicto (tabla 5), que repasamos a continuación: tecnología, comunicación, negocios transparentes, desarrollo de productos, capacidad para adaptarse al cliente, posibilidad de crecimiento y desarrollo de nuevos mercados.

Estas variables claves, se pueden considerar como elementos de partida para estudiar las demás relaciones de la estructura, y son las que se deberían considerar en un plan prospectivo que desee la empresa desarrollar.

## CONCLUSIONES

La planificación empresarial es un factor a desarrollar y mejorar en todas las empresas, especialmente cuando forman parte del grupo de las más pequeñas.

Ahora bien, se puede planificar de manera retrospectiva para adoptar una forma de gestionar reactiva, o prospectiva que favorezca el diseño del futuro a través de adoptar nuevos cursos de acción.

En el trabajo realizado se hizo una primera aproximación a la identificación de variables clave que la empresa Guapo Indumentaria tendría que considerar al momento de realizar un plan prospectivo que implique el diseño de escenarios, eventos y planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Se hizo un relevamiento significativo de las principales actividades que realiza la empresa Guapo Indumentaria, utilizando distintas herramientas: observación directa, entrevistas no estructuradas, cuestionarios validados, revisión de documentos, para dar cuenta de los principales aspectos organizacionales e identificar las variables que con mayor preponderancia son consideradas en la gobernanza de dicha organización.

Resultaron 20 variables, separadas así: 15 para el ambiente interno y 5 para el ambiente externo.

Esas variables fueron sometidas a un análisis estructural, donde con ayuda de los actores clave de la empresa, fueron puntuadas de 0 a 4 en motricidad (capacidad de la variable para impulsar el sistema organizacional) y dependencia (nivel en que es influida la variable por otras existentes en el sistema organizacional), y así se obtuvo el valor para proyectar en el eje Y (motricidad) y el valor del eje X (dependencia).

Posteriormente, en función de los puntajes obtenidos se hizo una proyección sobre la bisectriz a partir de la Matriz de Impactos Cruzados y se pudo clasificar el conjunto de variables que estaban sometidas a estudio en cuatro cuadrantes: variables de la zona de poder, variables de la zona de conflicto, variables de la zona autónoma, variables de la zona de salida.

Aquellas variables que resultaron dentro de la zona de conflicto son las que tiene mayor motricidad y mayor dependencia en todo el sistema, razón por la cual si son intervenidas, consideradas en un diseño de escenarios y trabajadas en

profundidad, pueden generar un reajuste homeostático en toda la organización. Estas variables fueron: tecnología, comunicación, negocios transparentes, desarrollo de productos, capacidad para adaptarse al cliente, posibilidad de crecimiento y desarrollo de nuevos mercados.

Este trabajo realizado deja el punto de partida para que la empresa pueda realizar un diseño de escenarios y diagramación de acciones estratégicas para las variables identificadas como clave, de modo que pueda comenzar a experimentar cambios profundos en su gestión y resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cerda, H. (2000). *Los elementos de la investigación* (2da. Reimp.). Bogotá: El Buho.
- Fred, D. (1992). *La gerencia estratégica* (7<sup>ma</sup> Reimp.). (E. Calado. Trad.). Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Godet, M. (1999). *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España: Olfaomega, S.A.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación SYPAL.
- Mallo, C., Kaplan, R., Meljem, S. y Giménez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid: Prentice Hall.
- Martín, C. (1994). Introducción a la Prospectiva. *Revista Ciencia y Tecnología*, (39), 39-122.
- Méndez, C. (2001). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (3ra. ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Miklos, T. (2000). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Editorial Limusa, SA.
- Mojica, F. y Villarroel, Y. (2002) *Visión 2020 del Consorcio de Investigación en Prospectiva Tecnológica de Perú*. Lima.
- Sabino, C. (1985). *El Proceso de investigación*. Bogotá: El Cid Editor.
- Serna, H. (1999) *Gerencia estratégica. Planeación y gestión – Teoría y metodología*. (2<sup>da</sup> reimp.). Bogotá: 3R Editores LTDA.

## Anexo 1

### Cuestionario validado y utilizado por Mojica y Villarroel (2002)

#### ***Estimado Experto:***

A continuación se realizan una serie de preguntas con el objeto de explorar la situación actual y la imagen de futuro de Guapo Indumentaria, cuyo estudio prospectivo se aborda.

Se ha organizado este instrumento de consulta siguiendo la dinámica de “Arbol de Competencia de Marc Giget” (raíces, tronco, ramas), destinado a efectuar una reflexión estratégica de la empresa.

Por favor responda de manera muy precisa las preguntas que aparecen a continuación, en el entendido que puede dejar en blanco aquellas sobre las que no tenga información.

1. A su juicio ¿Por qué es importante realizar un estudio de futuro en Guapo Indumentaria?
2. A su juicio ¿Qué indicadores de impacto, o logro de transformación, de una actividad a futuro se pueden considerar en esta empresa?
3. A su juicio ¿Qué ofrece actualmente Guapo Indumentaria?
4. Según su opinión ¿Cuáles serían las líneas y productos que ofrecería la empresa, en el corto, mediano y largo plazo?
5. ¿Cuál es la capacidad actual del área de producción en Guapo Indumentaria?
6. En el corto, mediano plazo y largo plazo, ¿Cuál cree usted que podría ser la capacidad de producción de la empresa?
7. Precise la tendencia predominante en cuanto a la organización hoy (piramidal, plana, por objetivos, participativa, entre otras).
8. ¿Cuál cree usted que podría ser la característica predominante de Guapo Indumentaria en el corto, mediano plazo y largo plazo?
9. Precise si actualmente está articulada la cadena productiva de la empresa y enuncie los eslabones que conducen la generación del producto final.

10. ¿Cómo podría estar estructurada la cadena productiva en el corto, mediano y largo plazo?
11. ¿Cuál es la raíz fundamental (oficios, cualidades, saber hacer)? ¿Qué motiva su nacimiento?, y ¿Cuál es su misión?
12. ¿Cuál será el cimiento fundamental a futuro en Guapo Indumentaria? ¿Qué motivará su permanencia? y, ¿Cuál es su misión?
13. A su juicio, ¿Cuál es la tendencia predominante en la tecnología empleada actualmente?
14. ¿Cuál debería ser la tecnología predominante en el corto, mediano plazo y largo plazo en la empresa?
15. En una frase explique ¿Cómo es su situación financiera?
16. ¿Cómo cree usted que sería la situación financiera en el corto, mediano y largo plazo?
17. Enuncie ¿Cuáles son los aspectos que favorecen la realización de la razón de ser de la empresa? (oportunidades)
18. Enuncie ¿Cuáles son los aspectos que frenan la realización de la razón de ser de la empresa? (amenazas)
19. A su juicio, ¿Cuáles son las circunstancias que favorecen la realización de la razón de ser de la empresa? (fortalezas)
20. A su juicio, ¿Cuáles son las circunstancias que frenan la realización de la razón de ser de la empresa? (debilidades)