

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROSPECTIVA
ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA GALPESA – 2013**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN Y NEGOCIOS, MENCIÓN EN GESTIÓN
DE PROYECTOS**

TESISTA: PEDRO APARICIO CAMPOS CABRERA

ASESOR: DR. REYNALDO OSTOS MIRAVAL

HUÁNUCO– PERÚ

2015

DEDICATORIA

A todos aquellos que, invirtieron su tiempo en enseñar y aprender el arte de ser
gestor

AGRADECIMIENTO

A mis maestros de la Escuela de Posgrado Universidad Nacional Hermilio Valdizán;
a mi asesor de tesis por su apoyo ofrecido en este trabajo; a mis colegas por su
tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

RESUMEN

Título: “Propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA - 2013”. **Objetivo:** Desarrollar una Propuesta de Implementación Prospectiva Estratégica como instrumento para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa GALPESA – 2013. **Metodología:** Nivel de investigación: Aplicada Tipo de investigación: Prospectivo, Observacional, Transversal, Analítico. La población estuvo conformada por Trabajadores (obreros y administrativos de la empresa GALPESA) y clientes de la empresa (clientes corporativos, representado por su gerente/administrador de logística) haciendo un total de 799 personas. **Resultados:** Del 100.0%, El 79.83% de los encuestados ha manifestado que la prospectiva estratégica tiene una influencia muy alta para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA. **Conclusión:** Se ha llegado a proponer un modelo de gestión administrativa usando la prospectiva estratégica; llegando a identificar las divergencias que tienen los principales enfoques teóricos de la prospectiva y la estrategia, evidenciando que en la práctica la utilización de los métodos de la prospectiva aporta a complementar el proceso de la gestión administrativa de la empresa.

Palabras claves: Prospectiva, Gestión, satisfacción.

ABSTRACT

Title: "Proposal for the implementation of strategic foresight as an instrument to improve administrative management in the company GALPESA - 2013". Objective: To develop a Strategic Prospective Implementation Proposal as an instrument to improve Administrative Management in the company GALPESA - 2013. Methodology: Research level: Applied Type of research: Prospective, Observational, Transversal, Analytical. The population consisted of workers (workers and administrative GALPESA company) and customers of the company (corporate clients, represented by its manager / logistics manager) making a total of 799 people. Results: Of 100.0%, 79.83% of the respondents said that strategic foresight has a very high influence to improve administrative management in the company GALPESA. Conclusion: An administrative management model has been proposed using strategic foresight; arriving to identify the divergences that have the main theoretical approaches of the prospective and the strategy, evidencing that in the practice the use of the methods of the prospective contributes to complement the process of the administrative management of the company.

Keywords: Prospective, Management, satisfaction.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Fundamentación del problema de investigación	10
1.2. Importancia o propósito.....	12
1.3. Limitaciones	13
1.4. Justificación	14
1.5. Formulación del problema de investigación	15
1.5.1. Problema general.....	15
1.5.2. Problemas específicos	15
1.6. Formulación de los objetivos.....	15
1.6.2. Objetivos específicos	15
1.6.1. Objetivo General	16
1.7. Formulación de la hipótesis	16
1.8. Variables	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes	17
2.2. Bases teóricas	22
2.3. Bases conceptuales	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	46
3.1. Ámbito.....	46
3.2. Población	46
3.3. Muestra	46
3.4. Nivel y tipo de estudio	46
3.5. Diseño de investigación	47
3.6. Técnicas e instrumentos	48
3.7. Validación y confiabilidad del instrumento	49
3.8. Procedimiento	50
3.9. Tabulación	51

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
4.1. Análisis descriptivo.....	52
4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	70
4.3. Discusión de resultados	72
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS	80

INTRODUCCIÓN

En la actualidad GALPESA (Galvanizadora Peruana Sociedad Anónima) no sólo produce calaminas galvanizadas, sino que amplió otras líneas de producción, con el fin de satisfacer las distintas necesidades de un mercado cada vez más creciente y exigente. Ahora se fabrica calaminas, laminas galvanizadas, clavos para madera, varillas para construcción, alambre recocido, tubos de PVC y comercializa clavos galvanizados, cemento y fierros de construcción; todos estos productos regidos bajo estrictos estándares internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente.

Si bien es cierto que la empresa GALPESA, con el esfuerzo de todos sus colaboradores, se ha convertido en la empresa número uno en la región selva, en lo que a fabricación de materiales para la industria de la construcción se refiere; logrando comercializar los productos con las marcas Tortuga, Pablito y Galplast; bajo este principio, GALPESA, ha requerido una propuesta para mejorar la gestión administrativa con un lineamiento prospectivo, con la finalidad de mantener su sistema de mejoramiento continuo de calidad.

El éxito de las empresas siempre ha estado en la creación de alguna ventaja competitiva lo que involucra el establecimiento de excelencia en precio, producto o servicio.

Este análisis ha estado enfocado en las actividades (servicio) que brinda GALPESA desde el área de ventas para captar mayor cantidad de clientes, proceso que es estratégico para lograr mayor participación en el mercado a nivel nacional y proporcionar mayor porcentaje de utilidades a la empresa.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

Capítulo I: ANALISIS DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA; Incluye el planteamiento del problema, objetivos, justificación, delimitaciones, marco referencial, sistema de hipótesis e identificación y operacionalización de variables.

Capítulo II: MARCO TEORICO, incluye también los antecedentes y bases teóricas.

Capítulo III: DISEÑO METODOLOGICO; Incluye también el Tipo de investigación, universo y muestra; métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos; procedimientos, presentación y análisis de datos; prueba y relaciones de hipótesis, que contiene una serie de términos relacionados con el problema en estudio, así como las hipótesis que prueban la validez de la investigación, los lineamientos y procedimientos que se utilizaron.

Capítulo IV: RESULTADOS, se precisa los resultados más relevantes sobre la investigación que fueron obtenido mediante la aplicación del instrumento. Posterior a ello se menciona las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación

A lo largo de todos los tiempos, y mucho más en las últimas décadas, nos hemos hecho una pregunta: ¿por qué investigar el futuro? Posiblemente, muchas personas la responderán, de una forma u otra. Desde posturas deterministas (nada puedo yo cambiar en el futuro), pasando por las “fatalistas” (todo está escrito), para llegar a las incrédulas (es imposible conocerlo) un punto común presenta estas respuestas con la fuerza de una constante: no vale el esfuerzo de intentarlo.

Nuestra postura es diametralmente opuesta, y está probada científicamente. Trataremos de expresarla en pocas palabras. En realidad, siempre construimos el futuro. Todos nosotros, para nosotros y para terceros. Si hacemos muy bien las cosas que debemos hacer, estaremos construyendo nuestro “mejor futuro”; si las hacemos regular o mal, una vez más estaremos construyendo nuestro futuro, pero seguramente no tan bueno como el anterior; y si no hacemos nada, también estaremos construyendo nuestro futuro, esta vez por inacción, lo que equivale a decir que “otros construyeron mi futuro, porque yo no lo hice”.

Por tanto, la investigación acerca del futuro para poder lograr la construcción de “nuestro” futuro es una obligación, un deber y una demanda de las generaciones siguientes. De alguna manera, es un capítulo de la RESPONSABILIDAD SOCIAL de todos y cada uno de nosotros, para nosotros y para quienes nos seguirán.

La Prospectiva es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management modernos.

En tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la planeación prospectiva.

Hoy en día, las empresas que trabajan con una visión de futuro, son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

Este análisis se ha enfocado en una de las actividades (servicio) que brinda GALPESA desde el área de ventas para captar mayor cantidad de clientes, proceso que es estratégico para lograr mayor participación en el mercado a nivel nacional y proporcionar mayor porcentaje de utilidades a la empresa. En las últimas décadas las instituciones privadas peruanas han venido siendo gestionadas en forma tradicional, generándose en trabajadores un conformismo y a la vez malestar frente a los posibles

cambios de diseños organizacionales, que permitan la eficiencia para lograr la calidad del servicio.

Existen factores externos e internos en la Institución que pueden ser controlados y modificados para lograr un cambio Organizacional profundo que genere el desarrollo. Este cambio será para beneficio de los trabajadores y así mejorar la atención al público usuario, aplicando de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones ya sean Públicas o Privadas. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender la Cultura Organizacional, así como conocer la prospectiva como empresa.

Conforme el mercado evoluciona, crecen sus necesidades y se hacen más específicas, por lo que GALPESA con el dinamismo que le caracteriza es una organización que crece y aprende, se tiene planificado diversificar su producción introduciendo nuevos productos y mejorando los que ya se tiene.

1.2. Importancia o propósito

La presente investigación tiene su importancia toda vez que en la empresa GALPESA, con una Prospectiva estratégica, de acuerdo con los adelantos tecnológicos, cambios sociales y económicos de la realidad actual, podrá lograr el comportamiento del desarrollo, además se justifica porque los resultados favorecerán a la Institución y repercutirá a sus clientes y en la comunidad en general. Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad de los productos. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto, se

observará que los valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades orgánicas de la institución.

El impacto que se tuvo al aplicar la prospectiva estratégica en los empleados es un empoderamiento del presente para construir un futuro en base a un escenario optimista, donde se tendrá mayores ingresos y esto traerá como consecuencia una mejora en las retribuciones por los servicios brindados por parte de los empleados a la empresa.

Así mismo esta investigación servirá como un antecedente para la investigación, contribuyendo a nuestra casa educativa, “Escuela de Posgrado” de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, siendo partícipes del avance en Investigación educativa.

1.3. Limitaciones

- **Técnico:** El informe de investigación se ha limitado a las experiencias sobre la prospectiva estratégica, para el efecto se ha determinado el uso de los libros, revistas especializadas, artículos científicos y otras fuentes documentales que ayudaron a explicar el problema materia de investigación.
- **Temporal:** El estudio se ha sujetado a la duración de un año.
- **Espacial:** El estudio se efectuó en la ciudad de Pucallpa.

1.4. Justificación

En la actualidad GALPESA no sólo produce calaminas galvanizadas, sino que amplió otras líneas de producción, con el fin de satisfacer las distintas necesidades de un mercado cada vez más creciente y exigente. Ahora se fabrica calaminas, laminas galvanizadas, clavos para madera, varillas para construcción, alambre recocido, tubos de PVC y comercializa clavos galvanizados, cemento y fierros de construcción; todos estos productos regidos bajo estrictos estándares internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente. Gracias a la calidad de los productos ofrecidos, GALPESA se ha convertido en la empresa número uno en la región selva, en lo que a fabricación de materiales para la industria de la construcción se refiere; logrando comercializar los productos con las marcas Tortuga, Pablito y Galplast.



El estudio estuvo basado en la empresa de calaminas, varillas para construcción, alambre, clavos, que lo considera la empresa líder en la región en su rubro y con participación importante en el Perú. La investigación

desarrolló una acción comparativa del grado de satisfacción de los clientes y sus necesidades futuras, con la finalidad de ajustar la curva de valor de la empresa GALPESA.

1.5. Formulación del problema de investigación

1.5.1. Problema general

- ✚ ¿De qué manera la prospectiva estratégica como instrumento mejorara la gestión administrativa en la empresa GALPESA - 2013?

1.5.2. Problemas específicos

- ✚ ¿Cuáles son los fundamentos básicos de la Prospectiva Estratégica y la Gestión Administrativa de la empresa GALPESA?
- ✚ ¿Qué factores competitivos tiene la de la empresa GALPESA?
- ✚ ¿Se podrá proponer un modelo de Gestión Administrativa usando la prospectiva estratégica?

1.6. Formulación de los objetivos

1.6.2. Objetivos específicos

- ✚ Mostrar los fundamentos básicos de la Prospectiva Estratégica y la Gestión Administrativa de la empresa GALPESA.
- ✚ Conocer los factores competitivos de la empresa GALPESA.
- ✚ Proponer un modelo de Gestión Administrativa usando la prospectiva estratégica.

1.6.1. Objetivo General

- ✚ Desarrollar una Propuesta de Implementación Prospectiva Estratégica como instrumento para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa GALPESA - 2013.

1.7. Formulación de la hipótesis

- ✚ **H_i**: El uso adecuado de la prospectiva estratégica como instrumento de gestión mejorará la gestión administrativa en la empresa GALPESA.
- ✚ **H_o**: El uso adecuado de la prospectiva estratégica como instrumento de gestión no mejorará la gestión administrativa en la empresa GALPESA.

1.8. Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE (X): Prospectiva Estratégica

VARIABLE DEPENDIENTE (y): Gestión Administrativa

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

✚ Internacionales

Hugues de Jouvenel (1980) en la investigación desarrollada sobre: La ética de la redistribución, afirma que la Prospectiva se apoya en tres postulados: el primero, el postulado de la libertad, el segundo, el del poder y el tercero el postulado de la decisión. Eduardo Rivera Porto comenta, sobre estos postulados, que la libertad es la convicción que se tiene de que el futuro no está determinado, sino que al contrario permanece abierto a una pluralidad de futuros posibles. En otras palabras, el futuro no es algo ya hecho, y que no puede ser el objeto de conocimiento sensible ni de profecías exactas. Aparece el concepto de “opciones múltiples”, entendido como la posibilidad de configuración, a futuro, de un escenario de entre un conjunto de futuros posibles.

André Clément Decouflé (2000), en la investigación sobre: "La Sociología de la Previsión", comenta que “hablar de futuro” puede tomar seis formas del discurso teórico-práctico. Las resumimos en una tabla:

TABLA N° 2

FORMAS DEL DISCURSO TEORICO PRÁCTICO

Discurso teórico-práctico	Designación aceptada
Adivinar	Adivinación
Predecir	Profecía
Anticipar	Futurología
Explorar con memoria	Prospectiva
Imaginar	Ciencia- Ficción
Soñar	Utopía

Michel Godet (1985) ha acuñado fuertes conceptos que entrelazan a la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico. Veamos algunos de ellos:

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles.

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización. Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson, 1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento. La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Nivel nacional

Chung Pinzás, Alfonso Ramón (2012), investigación responde al siguiente problema principal ¿Cómo formular un escenario futurible al 2040 para las universidades públicas que oriente las políticas de gobierno, considerando las variables más importantes del sistema? El desarrollo y contrastación de hipótesis se basó en el marco teórico de la prospectiva estratégica, sin embargo, en la tesis se diseñó y aplicó el Método Prospectivo Multi-Escenarios como herramienta para la construcción del escenario futurible. Asimismo, se identificaron los factores relacionados con la investigación, gestión y académico como determinantes para el escenario propuesto, por otro lado, también se

identificó y analizó la influencia de los principales actores en el sistema de estudio como son: Docentes, Alumnos (de pregrado y posgrado) y trabajadores, es necesario indicar que no son los únicos, pero son claves en el escenario futuro construido. Como resultado del estudio, las variables: calificación del personal docente, identidad del docente con la institución y remuneración, resultaron muy importantes para potenciar la actuación del docente en el desarrollo del escenario futuro, sin embargo, similar al caso anterior, no son las únicas. Finalmente, la tesis presenta un análisis epistemológico y teórico de la prospectiva, así como un marco histórico y un diagnóstico de las universidades públicas; todo enfocado al mejor entendimiento y al incentivo de los estudios prospectivos en el Perú.

Nivel local

Villavicencio Cabrera, Marco (2012), En su investigación propuesta de un modelo de simulación prospectiva estratégica para optimizar la gestión institucional en la universidad nacional Hermilio Valdizan de Huánuco al año 2032”, ha desarrollado y experimentado un modelo de simulación prospectiva estratégica mediante la interacción y comparación de parámetros iniciales con parámetros de valor incrementado, ha podido identificar a los actores y expertos que calificaron el proceso estratégico de la gestión institucional y propuso un escenario meta al final de la simulación prospectiva.

2.2. Bases teóricas

Prospectiva Estratégica.

La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. La prospectiva fue instituida a mediados de los cincuenta por el filósofo Gaston Berger, que la formalizó partiendo de una crítica a la decisión. Desde 1955 Berger se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones de los hombres. Para ello esbozó un nuevo método que reconciliaba el saber y el poder, los fines y los medios, dando al político la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos. Un tiempo después, en 1958, especificó las modalidades de ese nuevo enfoque. Después de su muerte en 1960, su pensamiento fue perpetuado por un grupo de "militantes" que, desde el núcleo del medio político económico francés, se encargaron de difundir sus grandes principios y de aplicarlo a la preparación de la toma de grandes decisiones políticas.

Escuelas Científicas De La Prospectiva

Para algunos autores como Michael Godet, dos escuelas son las reconocidas como dominantes de la prospectiva:

- La escuela francesa (Bertrand de Jouvenel y Michael Godet); considera que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizados.
- La escuela inglesa (Universidades de Sussex y Manchester); considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y en la construcción de escenarios futuros.

Sin embargo, para autores como Javier Medina y Edgar Ortegón del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), en la actualidad se puede establecer cuatro diferentes enfoques de la prospectiva en función de su aplicación y que a continuación se detallan:

- La prospectiva social: Su estudio está dirigido al desarrollo humano y social.
- La prospectiva científico-tecnológica: Su interés se centra en los desarrollos tecnológicos unidos a las oportunidades de mercado y las necesidades sociales.
- La prospectiva empresarial: Donde interesa el desarrollo económico y empresarial.
- La prospectiva de visión territorial: Parte de la focalización regional en el marco de un sistema mayor. Interesa el desarrollo humano, las infraestructuras, la economía y la geopolítica.

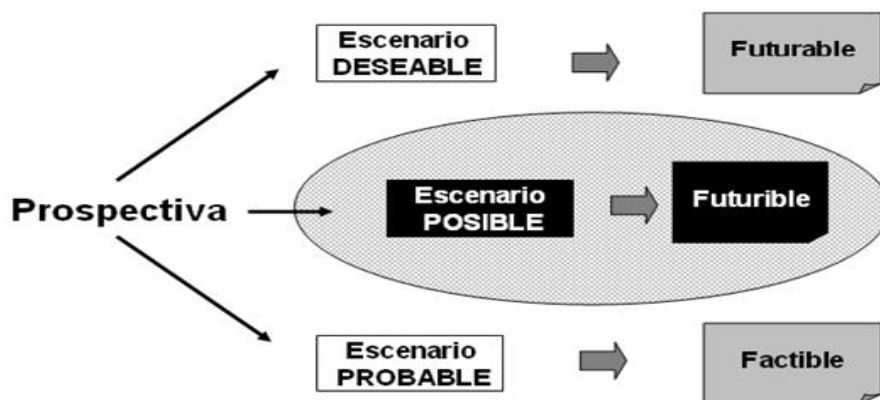
Los Aportes De La Prospectiva

Para algunos autores, la prospectiva parte del concepto de que “el futuro aún no existe, que se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel, 1068) y que depende solamente de la acción del hombre (Godet, 1987)”. (J. Medina y E. Ortegón, 2006: 128).

La prospectiva permite la gestión de la incertidumbre en el presente y explora la complejidad que surge de los cambios sociales con fin de proveer elementos de análisis a los tomadores de decisión, es decir reduce el índice de la incertidumbre para permitir a los decisores planificar con una mayor seguridad. En lugar de pretender predecir o adivinar si un futuro único y exacto puede ocurrir, se trata de comprender mejor los elementos determinantes que están en juego en todos los escenarios de futuro posibles previo a la toma de una decisión estratégica. Entre más incierto, complejo, inestable y conflictivo sea un entorno, más importante será hacer un análisis prospectivo. Sin embargo, el hecho de no contar con certezas al ciento por ciento no debe paralizar al decisor; la actitud más peligrosa que éste puede asumir es desatender los cambios del entorno y ser indiferente frente al futuro. Hay que tomar en cuenta que de la exploración de la incertidumbre nacen las oportunidades y la innovación.

FIGURA N° 2 TIPOS DE FUTURO

J. MEDINA Y E. ORTEGON, 2006 - 148



Pensar en los estudios de futuro implica analizar y crear alternativas de construcción de un proyecto de futuro que permita enriquecer el presente con mejores decisiones. Es decir, se trata de investigar los futuros posibles

al explorar posibilidades. Pero también se pretende identificar dentro de este grupo cuáles son los más verosímiles y realizables para ser considerados como los futuros probables, para finalmente explorar aquellos que dentro de los probables son los más preferibles y mayormente conocidos como futuros deseados.

Los futuros posibles son todos aquellos que pueden acaecer, los probables son una restricción del campo de los posibles y cuentan con mayor potencial de realizarse a partir de su confrontación con los hechos, los datos, y las percepciones calificadas de los decisores ó expertos. (J. Medina y E. Ortigón, 2006: 132).

Por otra parte, los futuros deseables (*futurables* en la terminología de la prospectiva) consultan las expectativas y las aspiraciones de las personas, se remiten al deseo de proyección hacia el encuentro del futuro dentro de un contexto predeterminado de antemano. Dentro de los enfoques que se centran en el logro del futuro deseable están la prospectiva y la previsión.

Aun cuando existen varios métodos que permiten concebir una visión de futuro, es importante anotar que no todos corresponden a una visión prospectiva. En la siguiente grafica se ilustra como la proyección define una

visión de futuro partiendo del presente, pero con una reflexión retrospectiva en base a datos históricos y experiencias del pasado. (J. Medina y E. Ortigón, 2006: 134).

Por su parte la previsión define una visión de futuro partiendo nada más que del presente sin consultar el pasado. En cambio, la prospectiva considera que el futuro es múltiple y que los futuros posibles son varios, por lo tanto, incorpora en los escenarios las representaciones de los diferentes

futuros posibles (futuribles). Construir estas imágenes de futuro ayuda a comprender como las decisiones y las acciones que hoy tomamos puede influir en el alcance de un futuro deseado.

Por lo expuesto, es necesario considerar que la prospectiva por separado se centra en una sola interrogante ¿Qué puede ocurrir en el futuro?, y se convierte en prospectiva estratégica cuando a nivel personal u organizacional se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? Una vez que ambas interrogantes hayan sido contempladas, la estrategia debe plantear otras dos interrogantes ¿Qué voy a hacer yo?, y ¿Cómo voy a hacerlo?, de ahí se deduce la conexión que existe entre la prospectiva y la estrategia.

Cada una de estas decisiones estratégicas solamente tienen sentido si se encuentran ligadas a la visión compartida de futuro de la organización al plantear claramente “¿Qué futuro deseable es probable que ocurra?, y ¿Qué si queremos que ocurra? (Futurible)

El Método De Escenarios

El planteamiento de escenarios es una herramienta que en situaciones de rápido cambio del entorno busca reducir el nivel de incertidumbre y margen de error en el proceso de toma de decisiones. Su construcción permite describir las varias alternativas de futuro existentes para una situación en particular, permitiendo el análisis de problemas conjuntos e interrelacionados, facilitando un mejor conocimiento del grupo decisor acerca de los asuntos estratégicos (M. Godet, 2000: 17).

Acorde con la bibliografía revisada como fuente de información primaria del presente trabajo, los escenarios son quizás el método más popular de los estudios del futuro. Históricamente surgieron primero en la

planeación militar para más tarde ser adaptados al ambiente empresarial y el nivel político.

Tipos de escenarios

Se distinguen dos grandes tipos de escenarios; los exploratorios y los normativos. “Los escenarios exploratorios se construyen a partir de tendencias pasadas y presentes que conducen a futuros verosímiles” (M.

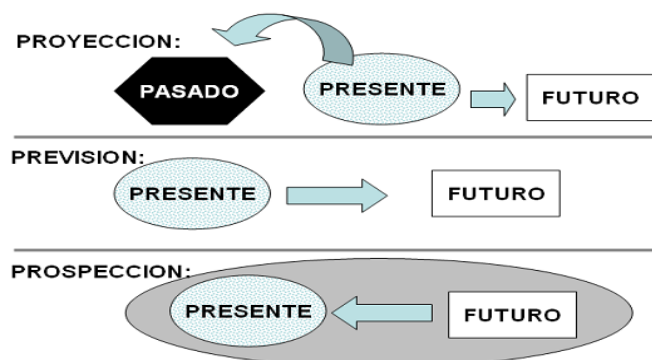
Godet, 2000: 17). Su enfoque puede derivar del concepto de la lógica intuitiva ó de los métodos matemáticos de elaboración de escenarios.

Las principales metodologías de construcción de escenarios exploratorios comparten una misma estructura lógica, que parte del pasado, recorre el presente y se proyecta al futuro. Tal estructura se caracteriza por varios subprocesos típicos que pueden simplificarse en tres fases; Identificar las variables clave, Analizar el juego de actores, y Reducir la incertidumbre.

Por su parte los escenarios normativos son aquellos que “se construyen a partir de imágenes alternativas del futuro, que pueden ser deseables o rechazables. Son concebidos de forma retrospectiva desde el futuro deseado hasta el presente vivido” (M. Godet, 2000: 17). El enfoque normativo puede ser útil para situaciones que requieran de alta creatividad

FIGURA N° 3 VISIONES DEL FUTURO.

J. MEDINA Y E. ORTEGON, 2006 - 135



e innovación, por ejemplo, en el diseño de nuevos productos y procesos.

La elección del tipo de escenario a construir dependerá de los objetivos y fines planteados en el proceso de formulación estratégica, es decir, la visión de futuro posible en el largo plazo que se desea alcanzar y planificar. Hay que considerar que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Etapas de la construcción de escenarios

De acuerdo con Michael Godet en su obra *De la anticipación a la acción*, los escenarios se construyen basándose en el aprendizaje, la integración y la síntesis. Por esta razón, se define que en la práctica no existen “recetas” para construir escenarios. Ninguno de los métodos puede decir exactamente al planificador qué debe aprender, cómo debe integrar sus diferentes “flujos” de aprendizaje y como sintetizar nuevas posibilidades como resultado del aprendizaje y la integración.

La estructura lógica de la construcción de escenarios puede desplegarse de diferentes maneras, el énfasis que se desee dar dependerá de las interpretaciones de las diferentes escuelas de la prospectiva antes referidas.

CUADRO N° 2
Esquemas de planeación por escenarios (Comparativa)
Fuente: (J. Medina y E. Ortegón, 2006: 334).

ESQUEMAS DE PLANEACIÓN POR ESCENARIOS		
Peter Schwartz	Paul Shoemaker	Futures Group
1. Definición de la decisión estratégica a explorar.	1. Definición del ámbito de decisión.	1. Preparación Definir el espacio del escenario.
2. Identificación de fuerzas claves del medio ambiente global.	2. Identificación de los principales actores interesados.	2. Desarrollo Definir las medidas claves Definir los eventos Proyectar las medidas claves Preparar descripciones
3. Identificación de tendencias pesadas en el ambiente global.	3. Identificación de las tendencias básicas	3. Preparación de reportes y utilización Preparación de documento final Contrastar las implicaciones de los mundos temáticos Examinar políticas.
4. Jerarquización de los elementos precedentes por orden de importancia según su rol motor y su carácter más o menos incierto.	4. Identificación de las incertidumbre claves.	
5. Selección de las lógicas de los escenarios pertinentes.	5. Construcción de los temas del escenario inicial.	
6. Escritura de los escenarios apoyándose sobre argumentos lógicos.	6. Verificación de consistencia y verosimilitud.	
7. Desarrollo de las implicaciones prácticas del escenario para la toma de decisión	7. Desarrollo de escenarios de aprendizaje.	
8. Selección de los indicadores "avanzados" que puedan anticipar la realización de tal o cual escenario	8. Identificación de las necesidades de investigación.	
	9. Desarrollo de modelos cuantitativos.	
	10. Evolucion hacia los escenarios de decisión.	

A continuación, se presentan ejemplos de etapas de la construcción de escenarios que algunos autores han desarrollado bajo su propia

CUADRO N°1
Etapas de la construcción de escenarios (Comparativa)
Fuente: (J. Medina y E. Ortegón, 2006: 334).

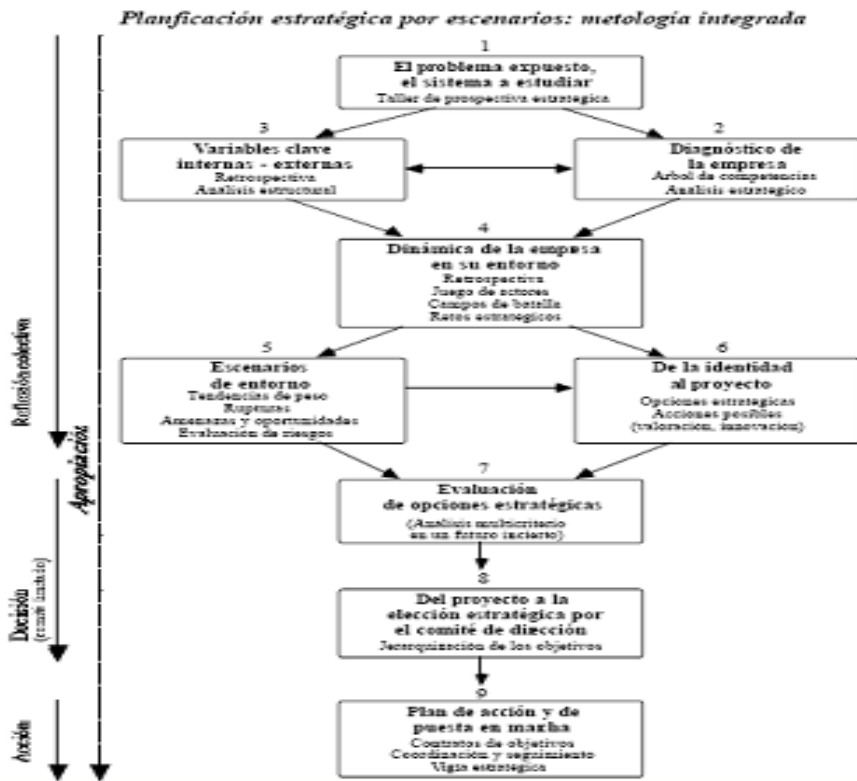
LAS ETAPAS DE CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS	
Prospectiva—estratégica Michel Godet	Previsión humana y social Eleonora Masini
1. Delimitación del sistema.	1. Construcción de una base de datos (descripción del sistema escogido en el presente).
2. Identificación de las variables claves (análisis estructural, método Micmac).	2. Delimitación del sistema escogido y de su contexto general
3. Análisis y explicación: tendencias pesadas, gérmenes del cambio, juego de actores	3. Descripción del sistema y sus componentes Identificación de las variables internas y externas al sistema. Identificación de las variables claves Identificación de los hechos de ruptura.
4. Hipótesis fundamentales sobre las variables claves y los juegos de actores (método Mactor)	4. Identificación de los actores en el presente y en el pasado y de sus decisiones estratégicas.
5. Escogencias de futuros probables (método SMIC)	5. Formulación de las preguntas claves o hipótesis de los escenarios
6. Construcción de escenarios (camino, imágenes, etc.), (análisis morfológico)	6. Construcción de los escenarios y definición del horizonte temporal.
7. Alternativas estratégicas (Método multicriterios, Multipol)	7. Identificación de las acciones necesarias a los diversos escenarios (relación costo—beneficio de cada decisión).
8. Planes de acción	

perspectiva, donde se puede notar que de manera general su estructura lógica guarda una similitud en común.

La metodología integrada de la prospectiva estratégica

De acuerdo con Michael Godet y su obra *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, esta metodología es aplicable en primera instancia a las empresas en las cuales es posible detallar una representación en base al “árbol de competencias” (M. Godet, 2000:19).

FIGURA N°4
Metodología integrada de la prospectiva estratégica
 Fuente: (M. Godet, 2000:20).



Tal como se puede observar en la gráfica que antecede a este párrafo, la estructura lógica y modular de los nueve pasos que plantea esta metodología para la construcción de escenarios es aplicable a una gran cantidad de estudios prospectivos que demanden de la construcción de escenarios como representación de futuros posibles. Sin embargo, de acuerdo con Godet no es imprescindible recorrer de principio a fin toda la

metodología. Todo depende del grado de conocimiento de la problemática que se esté estudiado, el tiempo disponible para la planificación y de los objetivos que se persigan en la formulación estratégica.

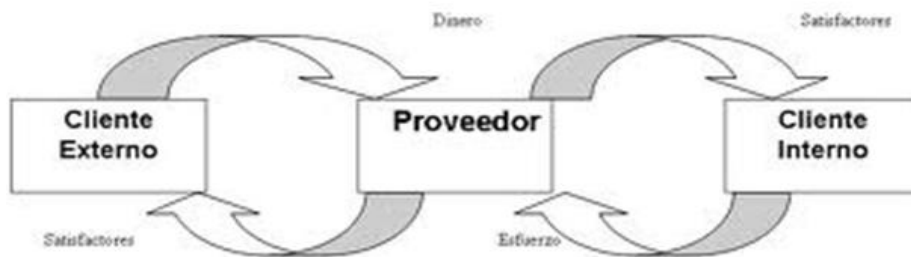
✚ **Cliente Interno**

Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo

FIGURA N° 5

soy

PROCESO DEL CLIENTE INTERNO



proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

✚ **Cliente Externo**

El cliente externo es por antonomasia toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta. El concepto de cliente externo es de todos modos ligado al término alterno de cliente interno utilizado dentro del concepto de Calidad total.

Dentro de este principio se supone que cualquier persona con la cual nos relacionamos dentro de la compañía, representa para nosotros el cliente interno, es decir que la comunicación, las ordenes que se envía, así como los primeros maquinados en una planta deben de ser de las más altas calidades para no cometer errores en los siguientes pasos. Como

consecuencia, si los diferentes clientes internos hacen su trabajo con un alto estándar de calidad, el cliente externo o cliente final, recibirá también un producto o servicio de calidad derivado de la sumatoria de los diferentes niveles cualitativos alcanzados por los clientes internos.

Cliente Potencial / Potential Customer.

El cliente potencial es toda aquella persona que puede convertirse en determinado momento en comprador (el que compra un producto), usuario (el que usa un servicio) o consumidor (aquel que consume un producto o servicio), ya que presenta una serie de cualidades que lo hacen propenso a ello, ya sea por necesidades (reales o ficticias), porque poseen el perfil adecuado, porque disponen de los recursos económicos u otros factores.

Comercialización / Commercialization / Marketing. Venta de un producto. Gestión de la Calidad / Quality Management.

La noción de comercialización tiene distintos usos según el contexto. Es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encarga de hacer llegar físicamente el producto o el servicio al consumidor final. El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo: “Tuvimos un problema con la comercialización ya que los transportistas hicieron una huelga”, “Nos han informado sobre algunos inconvenientes en la comercialización en el norte del país”.

Existen diversas formas de llevar a cabo la comercialización de un producto. La comercialización puede concretarse en tiendas, almacenes o mercados, con la mercadería a la vista del comprador. Es habitual que cada producto presente su precio en algún cartel o anotación.

La comercialización también se puede desarrollar a distancia, ya sea por Internet (el comercio electrónico), teléfono o catálogo. En estos casos, lo más frecuente es que el pago de la compra se realice con tarjeta de crédito, ya que resulta más cómodo y rápido que el envío o la entrega de dinero en efectivo.

PLANIFICACIÓN, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA: ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA?

En la práctica, los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están estrechamente relacionados; cada uno apela a los otros y se mezcla: de hecho, se habla de planificación estratégica y de gestión y prospectiva estratégicas. Cada uno de estos conceptos remite a un referente de definiciones, problemas y métodos cuya especificidad no se ha determinado, pues la propia terminología aún no se estabiliza.

¿Cómo no perderse? ¿Acaso no existen grandes semejanzas entre ellos? ¿Acaso, para los problemas concretos, no hemos acumulado una serie de métodos que además nos resultan mucho más útiles cuando conocemos sus limitaciones? A estas preguntas respondemos sin dudar: existe, en efecto, una caja de herramientas de análisis prospectivo y estratégico y los directivos precavidos cometerían un gran error al no utilizarla. Su uso permite crear un lenguaje común y multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo, reduciendo las inevitables distorsiones. Para ello es necesario remitirse a los conceptos fundamentales y a su historia.

Para que el matrimonio de la prospectiva y la estrategia sea fecundo debe insertarse en la realidad cotidiana. Debe dar lugar, gracias a la apropiación a todos los niveles de la jerarquía, a una verdadera movilización

de la inteligencia colectiva¹⁹. A pesar de que el encuentro entre prospectiva y estrategia era inevitable, no logró borrar la confusión de géneros y conceptos. Estos últimos son más afines que lo que generalmente se admite. La definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973), "*Concebir un futuro deseado, así como los medios reales para alcanzarlo*", no difiere en absoluto de la definición que proponemos para la prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo es fuente productora de futuro, donde la anticipación aclara la preactividad y la proactividad.

Las sucesivas formas de gestión han tenido siempre un punto en común. Hay que motivar a los hombres a asumir nuevos retos buscando ante todo implicarlos sea cual sea el resultado final. En ese sentido los análisis estratégicos compartidos sí permiten producir la síntesis del compromiso colectivo, contrariamente a lo que advierte Henry Mintzberg (1994). Lo más difícil no es tomar las decisiones correctas, sino asegurarse de que todos se hagan las preguntas correctas. Un problema bien tratado con el colectivo es un problema prácticamente resuelto. ¿Acaso no es eso lo que Michel Crozier quiere significar cuando declara: "¡El problema es el problema!"?

La herencia acumulada en análisis estratégico es considerable. Así, por ejemplo, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades del entorno general nos muestra que no podemos limitarnos al análisis del entorno competitivo con el pretexto del beneficio a corto plazo, como podríamos deducir de la lectura de las primeras obras de Michael Porter.

Las múltiples incertidumbres acerca del futuro mediato del contexto general nos muestran la necesidad de construir escenarios globales para

esclarecer las decisiones estratégicas y garantizar la perennidad del desarrollo.

El mercado de las ideas de gestión y estrategia se caracteriza por el dominio aplastante de los enfoques y herramientas diseñadas del otro lado de Atlántico. Sin embargo, una gran cantidad de empresas estadounidenses ha sido víctima de enfoques basados en *strategic business units*. El declive relativo, o absoluto, de sectores enteros de la industria estadounidense entre los años sesenta y ochenta, en comparación con Europa y Japón, impiden hablar, según Marc Giget (1998), de un enfoque estadounidense clásico: "El renacer de los años noventa se basó en análisis tales como

Made in America que se inspiraban, precisamente, en modelos extranjeros" para redescubrir las virtudes del posicionamiento comparándose con los mejores (*benchmarking*), de la revisión exhaustiva de los procesos y organizaciones (*reengineering*), de los oficios como centro de la empresa (*downsizing*), de las cadenas de valor (*supply chain*) y de la innovación basada en las principales competencias de la empresa.

Es lo que afirman Hamel y Prahalad (2005) para explicar la diferencia entre las empresas que ganan y las que pierden: "La conclusión se imponía: algunos equipos de dirección demostraron ser más previsores que otros. Algunos llegaron a imaginar productos, servicios y hasta sectores de actividad que no existían hasta entonces y se empeñaron en acelerar su nacimiento. Perdieron poco tiempo preocupándose por el posicionamiento de su empresa con respecto al entorno competitivo existente, pues ya habían empezado a crear otros nuevos. Otras empresas, las rezagadas, se preocuparon más por conservar el pasado que por conquistar el futuro". Aprovechemos y señalemos las semejanzas: la estrategia habla de previsión

e innovación y la prospectiva de preactividad y proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo.

Gestión de la Calidad

Es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

Marketing Diferenciado.

Estrategia de segmentación que consiste en identificar y atender a los segmentos deseados adaptando a ellos la estrategia de marketing.

Servicio / Service.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua potable, aseo, teléfono, telégrafo, correo transporte, educación, cibercafés, sanidad y asistencia social. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

Servicio al Cliente / Customer Service.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.3. Bases conceptuales

LA MICROEMPRESA

En el Perú la microempresa es una unidad económica constituida por una persona natural o persona jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción,

comercialización de bienes o prestación de servicio, cumpliendo los siguientes requisitos: El número total de trabajadores debe ser de 10, los niveles de venta anuales deben ser de 150 UIT.

- **Definición de Microempresa Informal:** Son de pequeña escala, demandan un uso de tecnologías simples, a causa de su espacio laboral y de la poca división del trabajo y de la propiedad de los medios de producción necesitan de un escaso requerimiento de capital, estas operan al margen del marco institucional, sin permiso y sin protección legal de los trabajadores. Además, tienen la ventaja de tener un fácil acceso a mercados competitivos.
- **Tipos de microempresa informal:** Los tipos de microempresas informales giran principalmente en torno a cuatro factores: acceso a capital, uso de redes sociales, formalización del negocio y nivel de educación y profesionalización del empresario:

Las "microempresas familiares informales" –que abarcan aproximadamente a la mitad de las empresas- funcionan en un solo local con una inversión en maquinaria y perciben ingresos mensuales. Se caracterizan por trabajar al margen de la formalidad, tanto en lo que concierne a licencias municipales como a las obligaciones contables y tributarias. Se trata de microempresas que orientan su producción hacia mercados de bajos ingresos y que funcionan con sólo dos o tres trabajadores, por lo general familiares del dueño del negocio.

Las "microempresas con alta inversión conducidas por un profesional" –comprende a la tercera parte de las empresas- operan con una inversión de casi 2,000 dólares por puesto de trabajo, usando maquinaria algo más moderna y empleando mano de obra asalariada no familiar. La diferencia principal respecto a los dos tipos anteriores es la alta capacidad del

empresario, quien cuenta con educación de nivel superior o ha seguido alguna carrera que lo capacita en la gestión y la administración del negocio.

Las "microempresas familiares con participación de hijo profesional" son conducidas por personas de mayor edad y tienen un perfil económico semejante al del primer tipo de empresas. Sin embargo, hay tres diferencias importantes: menor inversión de capital, acceso a mercados de sectores sociales de mayores ingresos y un nivel de planificación algo mayor en la gestión de la empresa.

ADMINISTRACION

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los

plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursos gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva, organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado, también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El objeto de estudio de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de salud; fundaciones, etc.; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

- **GESTION DE PROYECTOS**

La Gestión de proyectos también conocida como Gerencia, Dirección o Administración de proyectos es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los Objetivos, Entregables y Criterios de Éxito de los proyectos. Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros, sujeto a tres "restricciones" principales: Tiempo, Presupuesto y Alcance.

CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI) las características de un proyecto son:

- Un producto, bien o artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente o un servicio prestado.
- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, la capacidad de producción o de prestación de servicio de las funciones del negocio, que respaldan la producción, la distribución, etc.
- Un resultado que puede ser obtenido de diversas formas: salidas, documentos, ideas, etc. Por ejemplo, de un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia, o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad.
- La singularidad es una característica importante de los productos o entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido muchos miles de edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. Por otra parte se prestan miles de horas de servicio de consultoría, etc., pero

cada consultoría es diferente, con diferentes clientes y diferentes consultores, resolviendo situaciones diferentes, etc., etc. La presencia de elementos repetitivos -en la producción de bienes o en la prestación de servicios- no cambia la condición fundamental de único.

- La elaboración gradual, que es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. "Elaboración gradual" significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos -bienes y/o servicios- y entregables asociados. La elaboración gradual no debe confundirse con lentitud ni corrupción del alcance.



ESTADO

El Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones involuntarias, que tiene el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado. Usualmente, suele adherirse a la definición del Estado, el reconocimiento por parte de la comunidad internacional.

El concepto de Estado difiere según los autores,¹ pero algunos de ellos definen el Estado como el conjunto de instituciones que poseen la autoridad y potestad para establecer las normas que regulan una sociedad, teniendo soberanía interna y externa sobre un territorio determinado. Max Weber, en 1919, define el Estado moderno como una "asociación de dominación con carácter institucional que ha tratado, con éxito, de monopolizar dentro de un territorio la violencia física legítima como medio de

dominación y que, a este fin, ha reunido todos los medios materiales en manos de su dirigente y ha expropiado a todos los funcionarios estamentales que antes disponían de ellos por derecho propio, sustituyéndolos con sus propias jerarquías supremas".² Por ello se hallan dentro del Estado instituciones tales como las fuerzas armadas, la administración pública, los tribunales y la policía, asumiendo pues el Estado las funciones de defensa, gobernación, justicia, seguridad y otras como las relaciones exteriores.

Probablemente la definición más clásica de Estado, fue la citada por el jurista alemán Hermann Heller que define al Estado como una "unidad de dominación, independiente en lo exterior e interior, que actúa de modo continuo, con medios de poder propios, y claramente delimitado en lo personal y territorial". Además, el autor define que solo se puede hablar de Estado como una construcción propia de las monarquías absolutas (ver monarquía absoluta) del siglo xv, de la Edad Moderna. "No hay Estado en la Edad Antigua", señala el reconocido autor Asimismo, como evolución del concepto se ha desarrollado el "Estado de Derecho" por el que se incluyen dentro de la organización estatal aquellas resultantes del imperio de la ley y la división de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) y otras funciones más sutiles, pero propias del Estado, como la emisión de moneda propia.



PLANIFICACION

La planificación es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de un proyecto, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo. Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA PLANIFICACIÓN:

- Sentido de Proceso: la planificación es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades, fines y procedimientos.
- Vínculo con el medio: Tiene en cuenta los diferentes factores sociales y factores contingentes que conforman el escenario donde se desarrolla. En muchos casos, este vínculo con el medio se efectúa a través de un diagnóstico preliminar.
- Actividad preparatoria: la planificación se desarrolla en un escenario previo a la acción. Hay una separación entre el espacio de planificación y el de ejecución.
- Conjunto de decisiones: Planificar implica la selección de algunas soluciones entre una gama de opciones. Sin embargo, más que una decisión única, la planificación es un conjunto de decisiones interrelacionadas y en progresión.
- Para la acción: A pesar de que la planificación no es ejecución, siempre va dirigida hacia la realización de acciones.
- Sentido de futuro: la planificación siempre es un esfuerzo prospectivo, se busca el logro de objetivos futuristas.

- Tiende al logro de objetivos: el alcance de objetivos propuestos, concretos y definidos es una de las principales metas de la planificación.
- Teoría causa-efecto: Relación de causalidad entre lo decidido y los resultados esperados.
- Eficiencia: Para el logro de los objetivos, se busca el uso de los medios más eficientes.

El planificador debe estar vinculado con el medio, se debe ubicar en el terreno de la realidad social, una realidad construida por hombres que no siguen parámetros lineales ni leyes generales, que no están condicionados irrenunciablemente, que están determinados por innumerables factores (biológicos, sociales, económicos, emocionales, culturales, etc.). En conclusión, la realidad social es compleja, indeterminada y plagada de incertidumbre. La racionalidad en la planificación aparece como el intento de disminuir tal incertidumbre y controlar los eventos, subordinarlos. Sin embargo, se debe ser consciente de la imposibilidad de un control completo del entorno, así que se debe conciliar la búsqueda de mitigación de incertidumbre, con un conocimiento profundo de la realidad social y la capacidad de flexibilidad ante el cambio. En conclusión, la racionalidad consiste en introducir coherencia a las acciones planteadas como solución frente a un problema, coherencia vista en dos planos: con los objetivos propuestos, y con el medio social vigente.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Ámbito

GALPESA se encuentra ubicado en jr. Abraham Valdelomar Mza. Sn lote. A2-1, Ucayali - Coronel Portillo – Calleria.

3.2. Población

La población estuvo conformada por Trabajadores (obreros y administrativos de la empresa GALPESA) y clientes de la empresa (clientes corporativos, representado por su gerente/administrador de logística) haciendo un total de 799 personas.

3.3. Muestra

La muestra para el presente estudio de investigación, se ha considerado el 100%, por el tamaño de la población; por lo que es un muestreo no probabilístico, intencional.

3.4. Nivel y tipo de estudio

3.4.1. Nivel de investigación:

APLICADA, porque se aplicó los conocimientos ya existentes. Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación

básica, pues depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación aplicada, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas.

3.4.2. Tipo de investigación:

Según el tiempo de Estudio fue Prospectivo, porque los datos fueron recolectados de una fuente primaria y el estudio se realizó en tiempo presente. Según participación del investigador fue Observacional, porque no se manipuló ninguna de las variables de estudio, sino que fueron observados tal como sucedieron. Según la cantidad de medición de las Variables fue Transversal, porque el instrumento se aplicó en un solo momento y las variables fueron medidas solo una vez. Según la cantidad de Variables a estudiar fue Analítico, porque fueron dos el número de variables a estudiar, variable dependiente y la variable independiente.

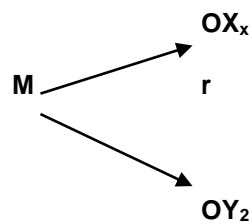
3.5. Diseño de investigación

CORRELACIONAL / CAUSAL, porque se describió las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado; así mismo se ha desarrollado descripciones, pero no de las variables individuales sino de sus relaciones con las demás variables, midiéndose la relación entre variables en un tiempo determinado, este estudio recogió características externas como: enumeración y agrupamiento de sus partes, las cualidades y circunstancias que lo entornan, y otros tanto de los trabajadores de la empresa GALPESA, como de sus clientes. El objetivo de la investigación consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes

predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. No nos limitamos a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables., recogimos los datos sobre la base de una hipótesis y resumiremos la información de manera cuidadosa y luego analizaremos minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la investigación.

Por su diseño correlacional se utilizó la siguiente fórmula:

Se representa a través del siguiente diagrama:



En este esquema M es la muestra (GALPESA) en la que se realizará el estudio y los sub-índices OX, (PROSPECTIVA ESTRATEGICA), OY (GESTION ADMINISTRATIVA) en cada O, nos indican las informaciones a obtenerse. Finalmente, la (r) hace mención a la relación que se establecerá entre las variables en estudio.

3.6. Técnicas e instrumentos

Técnica

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos, fue la Encuesta.

Instrumentos

El primer instrumento (Anexo 03) que se utilizó fue el Cuestionario para recoger información detallada de los trabajadores y administrativos de la empresa GALPESA, y evaluar a partir de ellas y con mayor profundidad la causa principal del problema en estudio de investigación y sus consecuencias en la prospectiva estratégica

Al momento de desarrollar el cuestionario se ha especificado que la influencia¹, va a tener una referencia valorativa que se considera en la siguiente escala:

- 0: No tiene influencia o no es importante
- 1: Muy baja influencia o muy baja importancia
- 2: Baja influencia o baja importancia
- 3: Mediana influencia o mediana importancia
- 4: Alta influencia o alta importancia
- 5: Muy alta influencia o muy alta importancia.

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

Los instrumentos fueron validados por Juicio de Expertos (Anexo 04), quienes validaron el instrumento, coincidiendo en calificar al instrumento como excelente con respecto a su claridad, objetividad, actualidad,

¹ **INFLUENCIA:** Es la calidad que otorga capacidad para ejercer determinado control sobre el poder por alguien o algo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Influencia>

organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia.

La confiabilidad de los instrumentos: Se realizó una prueba piloto con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido, donde se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario; del cual se obtuvo un valor de 0,950 que indica que el instrumento utilizado es confiable para los fines de nuestra investigación.

3.8. Procedimiento

La recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

En primer lugar, se efectuó la validación externa del instrumento (juicio de expertos), posteriormente se aplicó la prueba piloto en una muestra semejante a la del estudio. Luego se realizó el cálculo de la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, con un nivel de significancia de 95%. Se solicitó autorización del ámbito de estudio, al gerente general de la empresa GALPESA, para intervenir y ejecutar el proyecto de investigación y para realizar las encuestas a los trabajadores y clientes de dicha empresa. Se solicitó firmar el consentimiento informado a los trabajadores y clientes de la empresa GALPESA. Se aplicó el instrumento en un mismo tiempo a los trabajadores y clientes. Se tabuló y procedió a clasificar y tabular los datos obtenidos, de acuerdo con las normas estadísticas para su efecto. Proceso de prueba de hipótesis a través de correlación de la prueba estadística paramétrica Chi cuadrado. Análisis de interpretación de resultados. Y finalmente, se elaboró el informe de investigación para su presentación respectiva.

3.9. Tabulación

Los resultados son presentados en tablas y gráficos, analizados con la aplicación de la estadística descriptiva

El tratamiento estadístico de los datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS. Versión 23 y Microsoft Word y Excel, presentándose los resultados en cuadros de doble entrada y gráficos respectivos, teniendo en cuenta las variables de la investigación.

El Análisis Estadístico nos permitió elaborar los cuadros estadísticos, para obtener un mejor análisis de la información que se obtendrán de nuestras encuestas, entrevistas y otros datos obtenidos durante la ejecución del proyecto de investigación. Además, para el análisis inferencial se aplicó la prueba de Chi², debido a que la escala valorativa de las variables fue ordinal, teniendo en cuenta el nivel de significancia de 95% y con un P valor menor de 0.05.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 01: Influencia de los recursos económicos para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Recursos económicos			7	23	266	503
			0.88%	2.88%	33.29%	62.95%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.

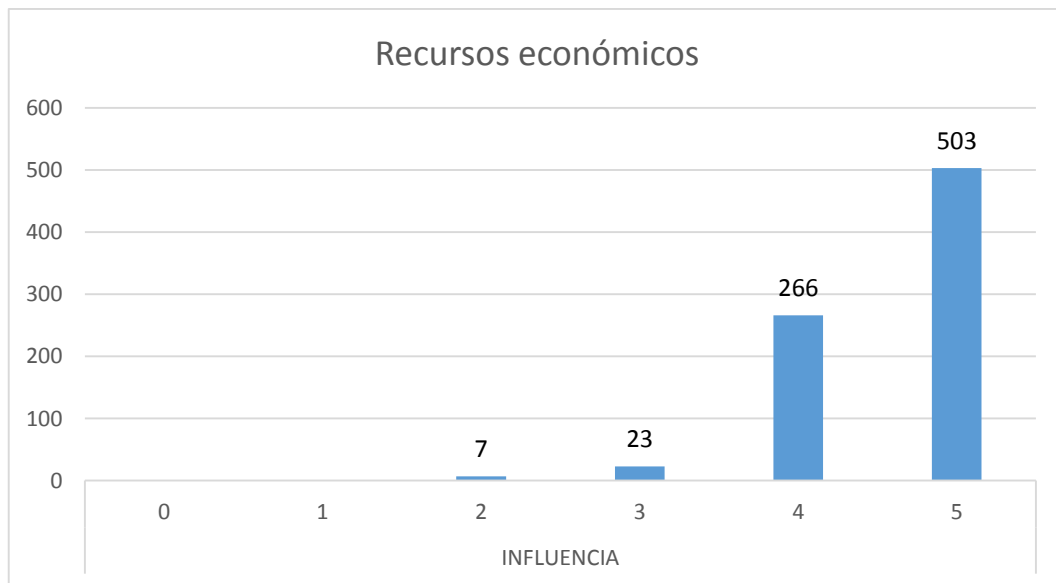


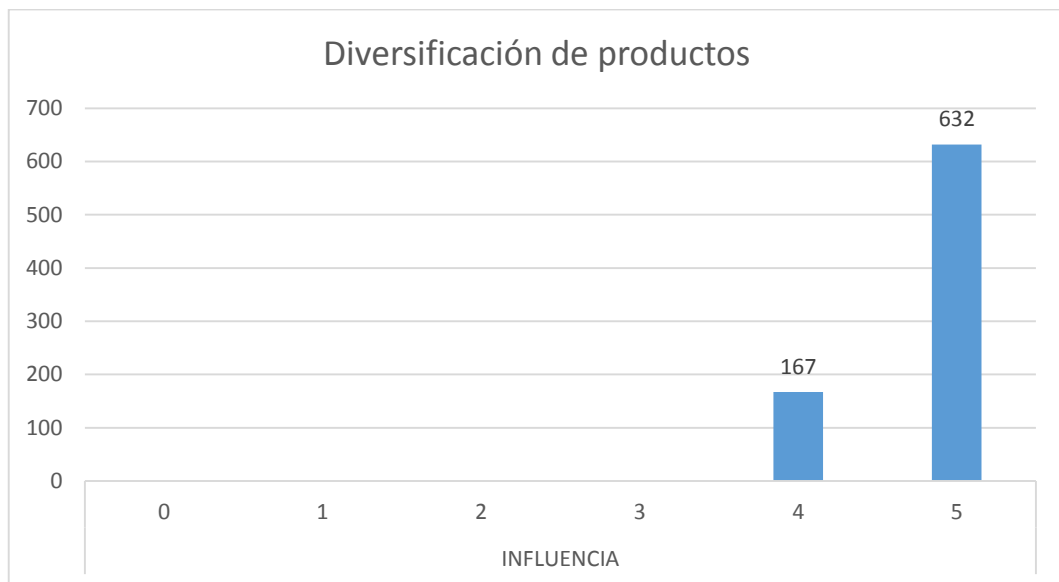
Figura 01: Diagrama de Barras de la Influencia de los recursos económicos para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, se aprecia que el 62.95% de los encuestados han manifestado que tiene una muy alta influencia los recursos económicos para alcanzar el escenario apuesta, mientras que el 33.29% sostiene que tiene una alta influencia; solo el 3.79% de los encuestados han manifestado que tiene una mediana o baja influencia.

Tabla 02: Influencia de la Diversificación de productos para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Diversificación de productos					167	632
					20.90%	79.10%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

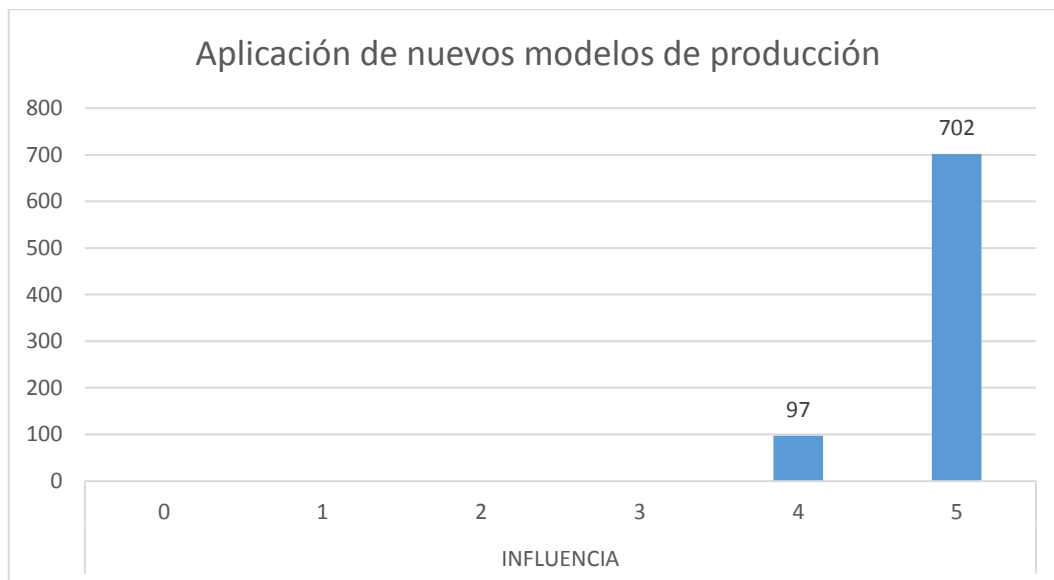
02: Diagrama de Barras de la Influencia de la diversificación de productos para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, el 79.10% de los encuestados manifestaron que la diversificación de productos de la empresa GALPESA tienen una muy alta incidencia para alcanzar el escenario apuesta, así mismo el 20.90% de los encuestados han manifestado que tiene una alta incidencia.

Tabla 03: Influencia de la Aplicación de nuevos modelos de producción para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Aplicación de nuevos modelos de producción					97	702
					12.14%	87.86%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la perspectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

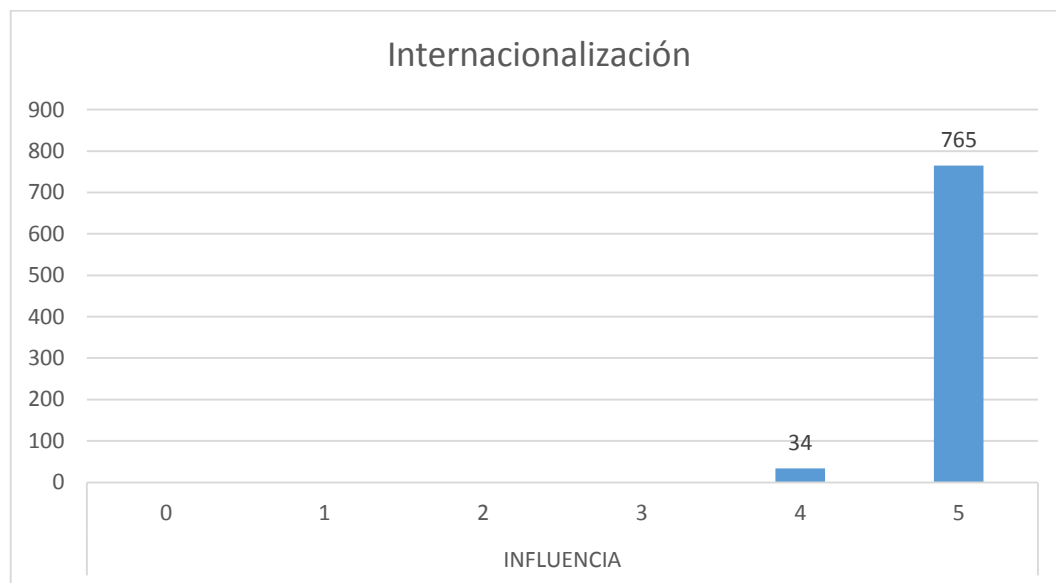
03: Diagrama de Barras de la Influencia de la Aplicación de nuevos modelos de producción para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, de los encuestados el 87.86% han manifestado que al aplicar nuevos modelos de producción alineará a la empresa para alcanzar el escenario esperado, y un 12.14% sostiene que tiene una incidencia alta.

Tabla 04: Influencia de la internacionalización para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Internacionalización					34	765
					4.26%	95.74%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

04: Diagrama de Barras de la Influencia de la Internacionalización para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, el 95.74% de los encuestados indican que hay una incidencia muy alta para alcanzar el escenario apuesta, si la empresa logra la internacionalización e incluso el 4.26% restante de los encuestados indican que tiene una incidencia alta para alcanzar los objetivos trazados.

Tabla 05: Influencia de la Cantidad de redes de distribución para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Cantidad de redes de distribución					8	791
					1.00%	99.00%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.

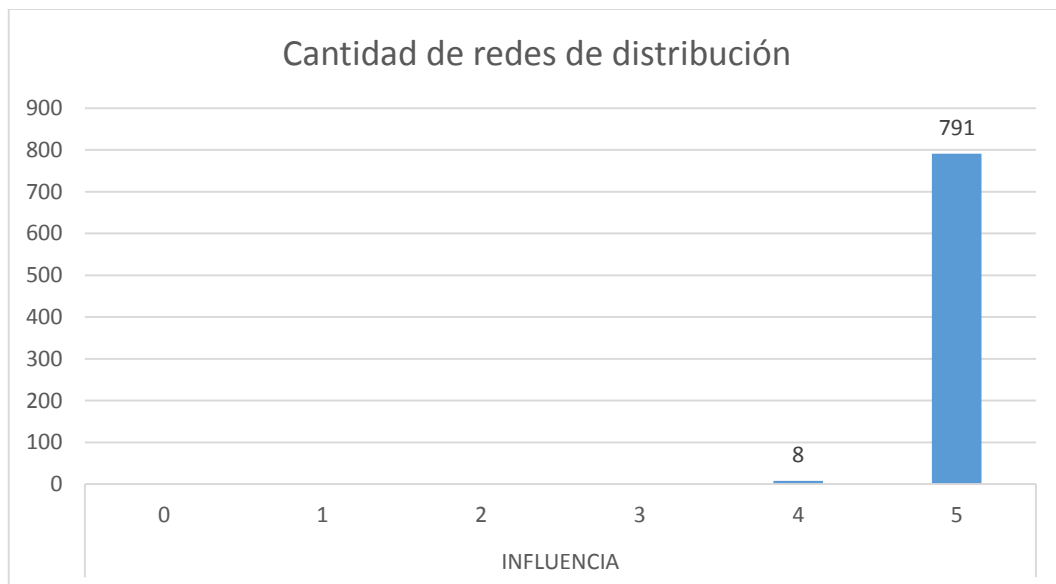


Figura 05: Diagrama de Barras de la Influencia de la Cantidad de redes de distribución para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, del total de los encuestados el 99% ha manifestado que tendrá un papel importante en lograr el escenario apuesta si se mejora la cantidad de redes de distribución (distribuidores especializados en la marca) y aun el 1% restante indica que tendrá una influencia importante las redes de distribución.

Tabla 06: Influencia del Reconocimiento a la labor desempeñada para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Reconocimiento a la labor desempeñada				152	297	350
				19.02%	37.17%	43.80%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.

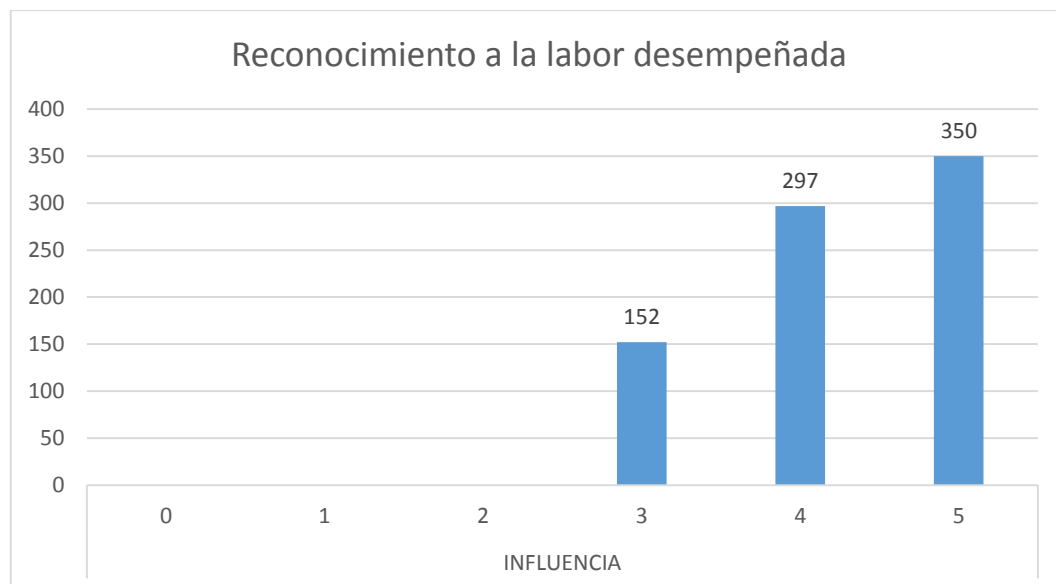


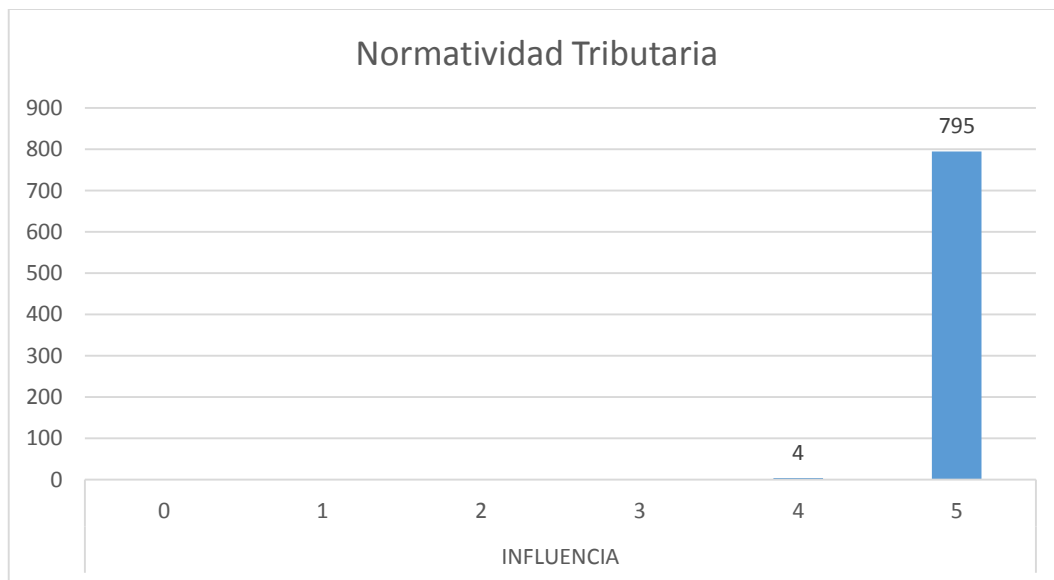
Figura 06: Diagrama de Barras de la Influencia del Reconocimiento a la labor desempeñada para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, el 80.17 % de los encuestados manifiesta que para alcanzar los planes institucionales influye positivamente el reconocimiento a la labor desempeñada por parte de la empresa GALPESA, mientras que el 19.02% manifiesta que influye ligeramente.

Tabla 07: Influencia de la Normatividad Tributaria para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Normatividad Tributaria					4	795
					0.50%	99.50%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

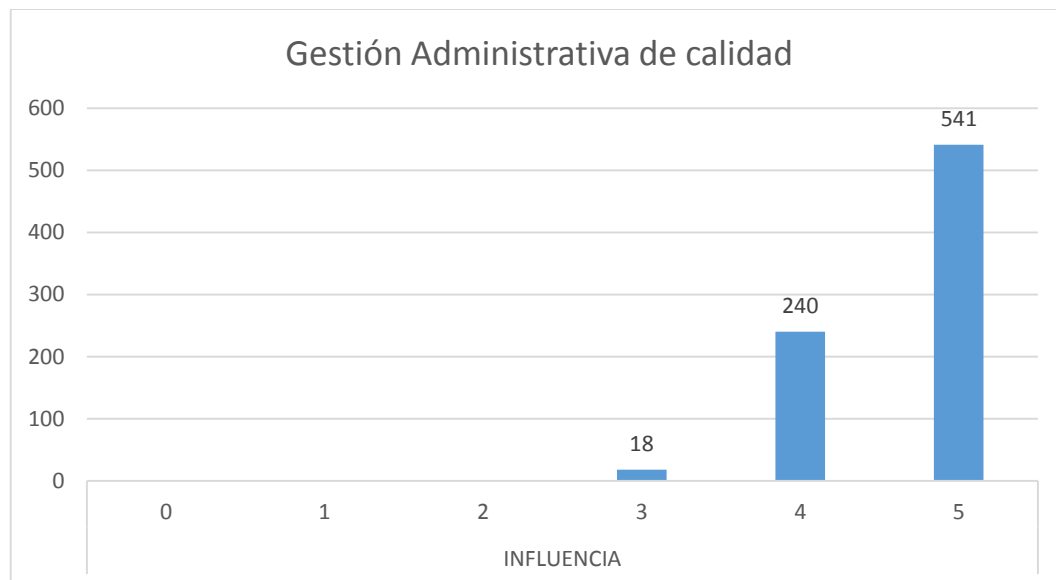
07: Diagrama de Barras de la Influencia de la Normatividad Tributaria para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, Del total de los encuestados el 99.5% ha manifestado que la normatividad tributaria influirá en alcanzar el escenario apuesta, ya que los cambios como son en la Ley de la Amazonía o los tratados, peruano-colombiano y entre Brasil y Perú, influirán en los precios de los productos.

Tabla 08: Influencia de una Gestión Administrativa de calidad para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Gestión Administrativa de calidad				18	240	541
				2.25%	30.04%	67.71%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

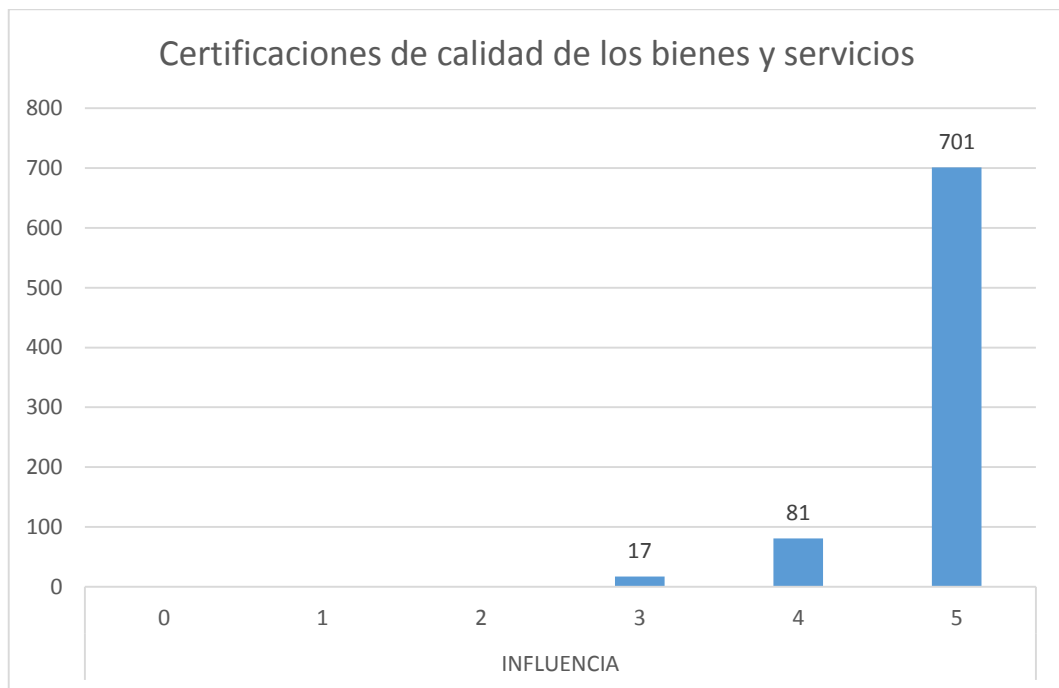
08: Diagrama de Barras de la Influencia de una Gestión Administrativa de calidad para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, El 67.71% de los encuestados sostiene que al desarrollar una gestión administrativa de calidad se logrará llegar al escenario apuesta, el 30.04% ha indicado que tiene una influencia alta, y el 2.25% ha manifestado que tiene una influencia media.

Tabla 09: Influencia de Certificaciones de calidad de los bienes y servicios para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Certificaciones de calidad de los bienes y servicios				17	81	701
				2.13%	10.14%	87.73%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

09: Diagrama de Barras de la Influencia de Certificaciones de calidad de los bienes y servicios para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, De la totalidad de los encuestados el 87.93% ha indicado que las certificaciones de calidad de los bienes y servicios tiene una influencia muy alta para lograr el escenario apuesta, esto debido a la aparición de los home center y moles, donde el cliente encuentra buena calidad y precios bajos.

Tabla 10: Influencia de la aplicación de tecnologías de información en toda la empresa (sistematización), para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
aplicación de tecnologías de información en toda la empresa (sistematización)					15	784
					1.88%	98.12%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.

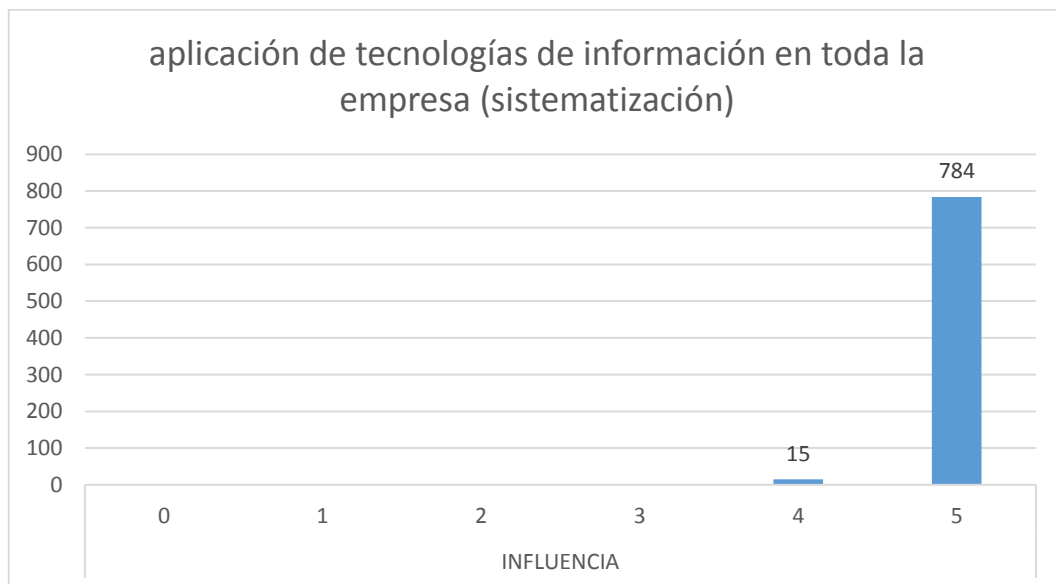


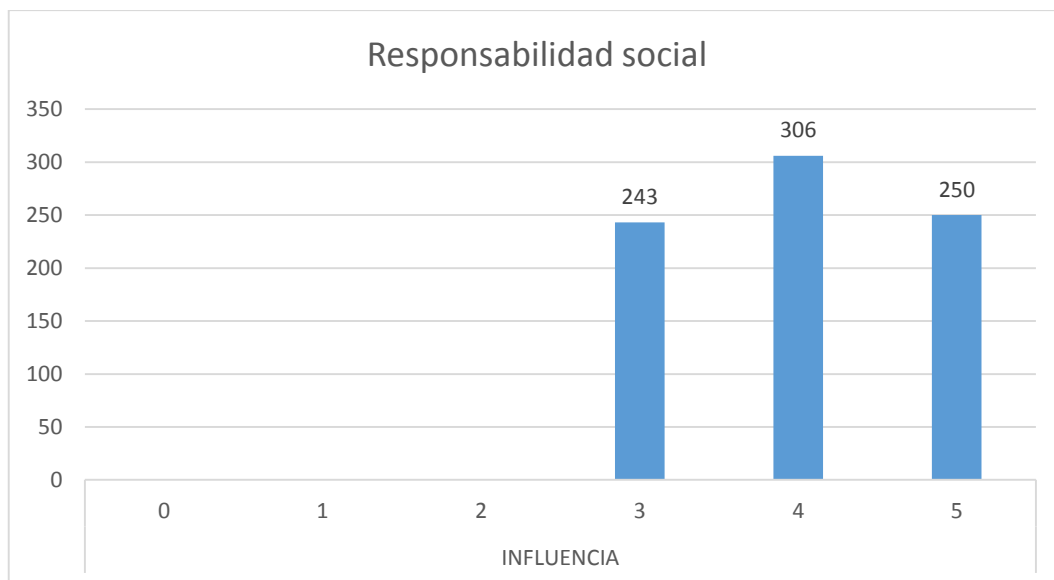
Figura 10: Diagrama de Barras de la Influencia de la aplicación de tecnologías de información en toda la empresa (sistematización) para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, El 98.12% de los encuestados indican que al aplicar las TIC's en la empresa influirá significativamente en alcanzar el escenario apuesta, esto nos da a entender que los encuestados comprenden la importancia de usar las TIC's en la empresa.

Tabla 11: Influencia de la Responsabilidad social para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Responsabilidad social				243	306	250
				30.41%	38.30%	31.29%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



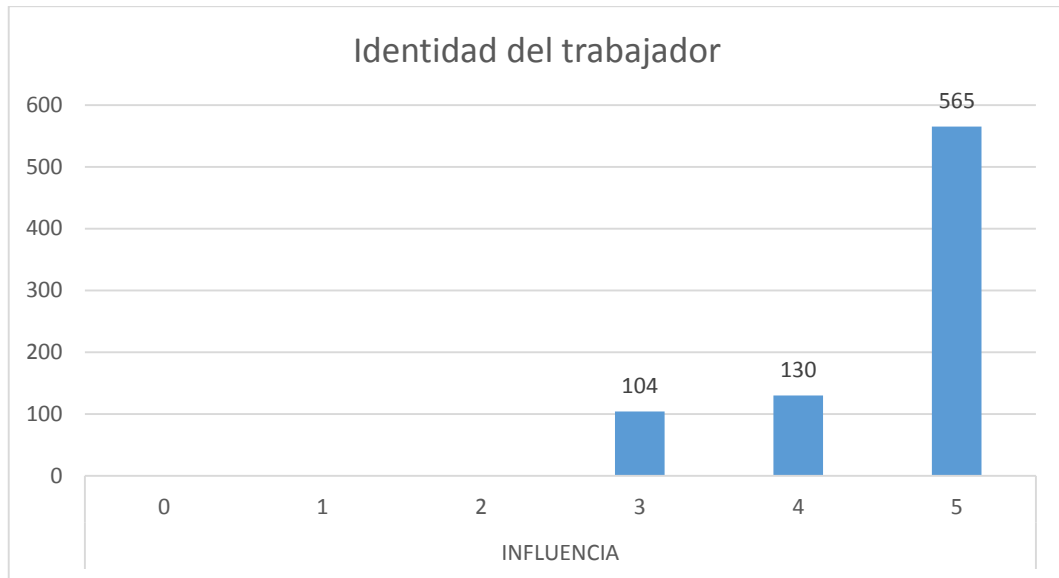
Figura

11: Diagrama de Barras de la Influencia de la Responsabilidad social para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, Del total de los encuestados el 69.59% sostiene que cuando la empresa participa activa y voluntariamente al mejoramiento de su entorno, influye entre muy significativamente y significativamente mientras que el 30.41% ha manifestado que influye en forma regular.

Tabla 12: Influencia de la identidad del trabajador para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

12: Diagrama de Barras de la Influencia de la identidad del trabajador para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, Del El 70.71%, de los encuestados sostiene que la identidad del trabajador con la empresa influye muy significativamente, por lo que nos da a entender que los trabajadores tienen que tener un empoderamiento con los objetivos y planes de la empresa para alcanzar

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Identidad del trabajador				104	130	565
				13.02%	16.27%	70.71%

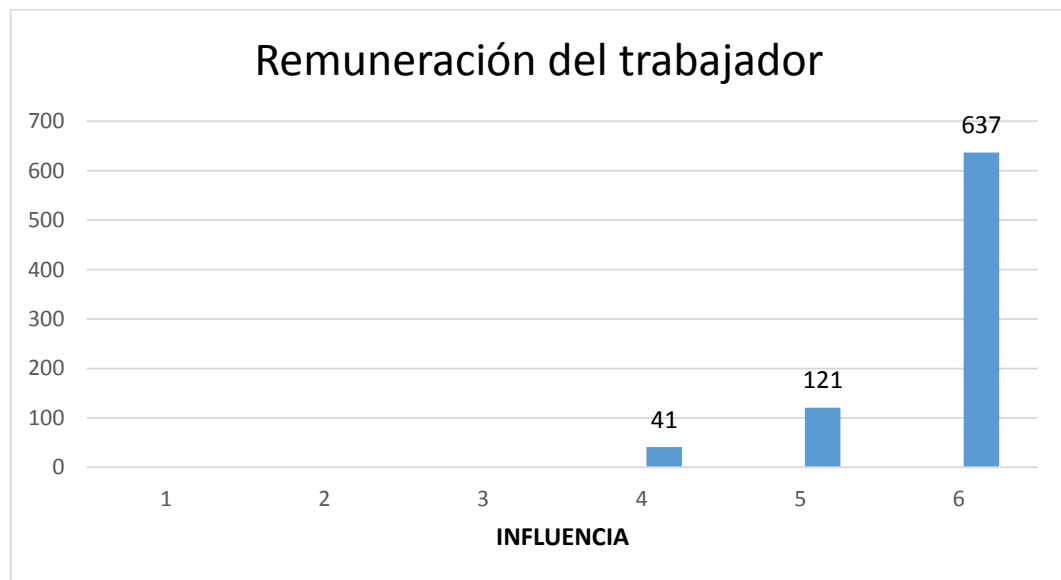
el

escenario apuesta.

Tabla 13: Influencia de la Remuneración del trabajador para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Remuneración del trabajador				41	121	637
				5.13%	15.14%	79.72%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013



Figura

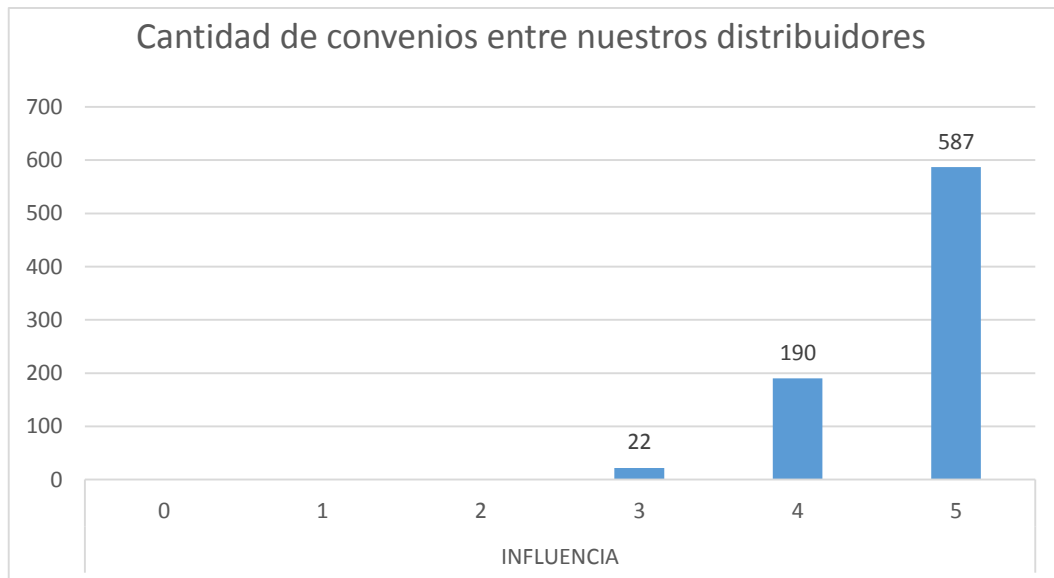
13: Diagrama de Barras de la Influencia de la Remuneración del trabajador para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, Prácticamente el 94.86% de los encuestados sostiene que la remuneración del trabajador tiene un papel muy importante para alcanzar el escenario apuesta en la organización, mientras que el 5.14% sostiene que es importante.

Tabla 14: Influencia de la Cantidad de convenios entre nuestros distribuidores para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Cantidad de convenios entre nuestros distribuidores				22	190	587
				2.75%	23.78%	73.47%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

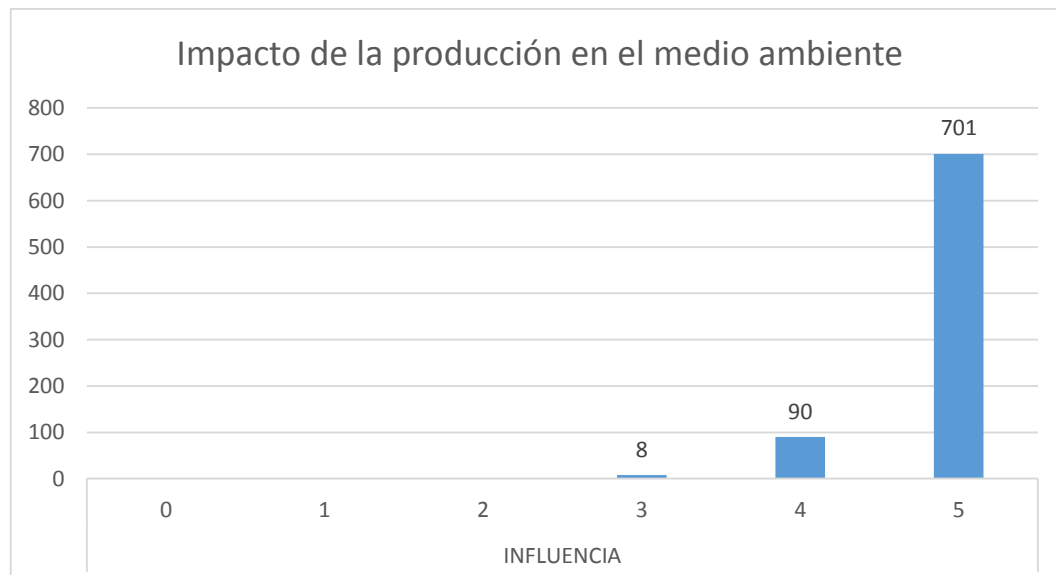
14: Diagrama de Barras de la Influencia de la Cantidad de convenios entre nuestros distribuidores para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, De la totalidad de los encuestados el 97.25% sostiene que la cantidad de convenios que se pueda lograr entre los distribuidores asociados de la empresa juega un papel entre importante y muy importante para alcanzar el escenario apuesta, esto significa ampliar la cartera de nuestros clientes que comprar al por mayor.

Tabla 15: Influencia del Impacto de la producción en el medio ambiente para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Impacto de la producción en el medio ambiente				8	90	701
				1.00%	11.26%	87.73%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

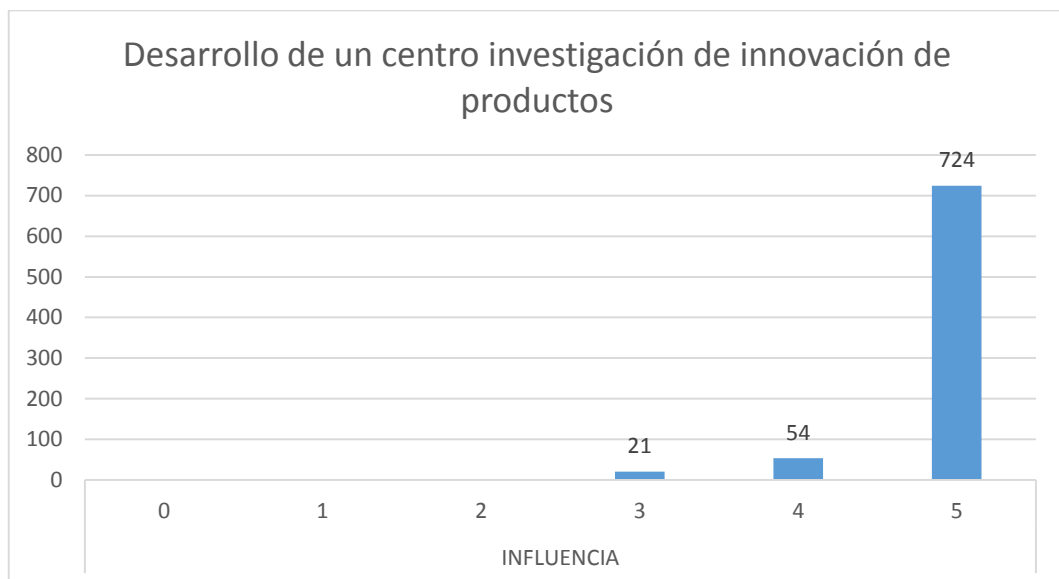
15: Diagrama de Barras de la Influencia del Impacto de la producción en el medio ambiente para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, El 99% de los encuestados sostiene que el impacto de la producción en el medio ambiente jugara un papel muy importante e importante en alcanzar el escenario apuesta, ya que estamos en una tendencia ecológica.

Tabla 16: Influencia del Desarrollo de un centro investigación de innovación de productos para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Desarrollo de un centro investigación de innovación de productos				21	54	724
				2.63%	6.76%	90.61%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

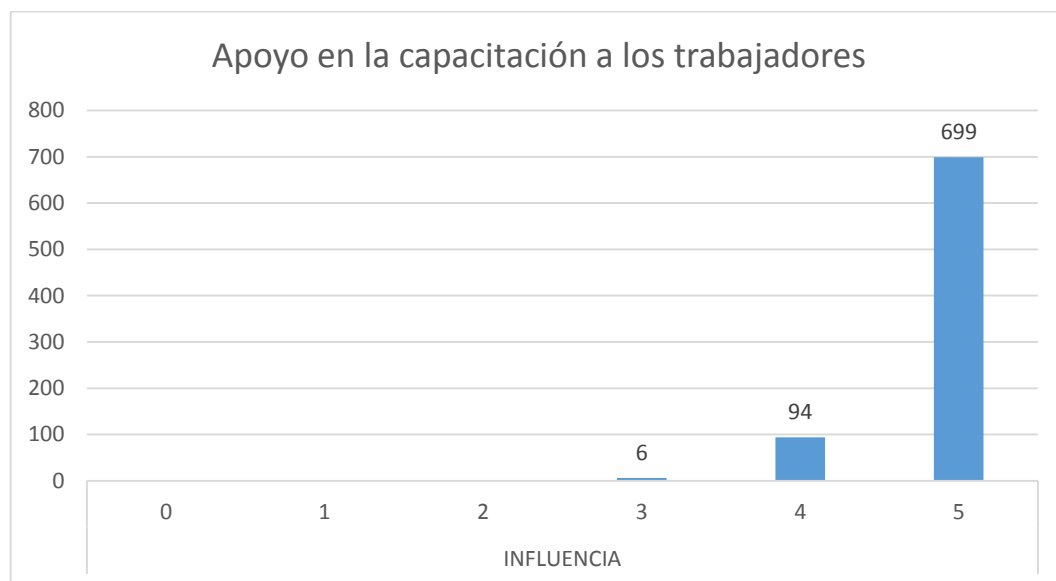
16: Diagrama de Barras de la Influencia del Desarrollo de un centro investigación de innovación de productos para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, De la totalidad de los encuestados el 90.61% sostiene que es muy importante que la empresa cuente con un centro de innovación de productos, el cual permitirá cubrir justo a tiempo el requerimiento del mercado con un producto adecuado.

Tabla 17: Influencia del Apoyo en la capacitación a los trabajadores para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Apoyo en la capacitación a los trabajadores				6	94	699
				0.75%	11.76%	87.48%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

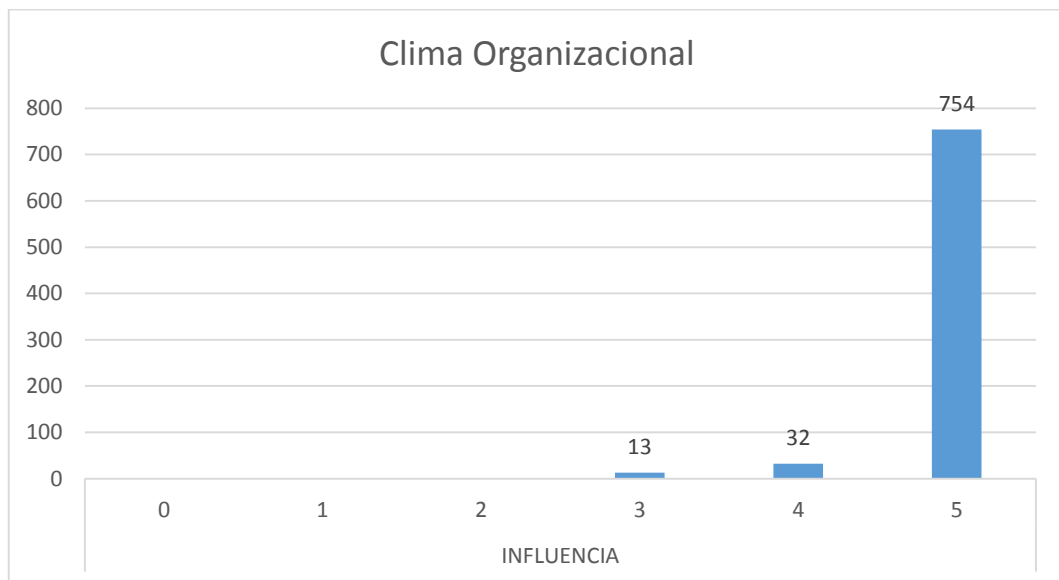
17: Diagrama de Barras de la Influencia del Apoyo en la capacitación a los trabajadores para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, Del total de encuestados el 99.25% sostiene que es muy importante e importante que la empresa apoye en la capacitación a los trabajadores, dándonos a entender que cuanto más conocimiento tienen los trabajadores se desarrollara un trabajo de calidad, ayudando a conseguir el escenario apuesta.

Tabla 18: Influencia del Clima Organizacional para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA, 2013.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Clima Organizacional				13	32	754
				1.63%	4.01%	94.37%

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.



Figura

18: Diagrama de Barras de la Influencia del Clima Organizacional para mejorar la gestión administrativa, de la empresa GALPESA 2013.

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, El 98.37% de los encuestados ha manifestado que el clima organizacional de la empresa es vital para conseguir el escenario apuesta, alcanzando mayor productividad y condiciones favorables para el desarrollo profesional de los empleados.

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

Tabla 19: Influencia de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA.

VARIABLES	% DE INFLUENCIA
Recursos económicos	62.95
Diversificación de productos	79.10
Aplicación de nuevos modelos de producción	87.86
Internacionalización	95.74
Cantidad de redes de distribución	99.00
Reconocimiento a la labor desempeñada	43.80
Normatividad Tributaria	99.50
Gestión Administrativa de calidad	67.71
Certificaciones de calidad de los bienes y servicios	87.73
Aplicación de tecnologías de información en toda la empresa (sistematización)	98.12
Responsabilidad social	31.29
Identidad del trabajador	70.71
Remuneración del trabajador	79.72
Cantidad de convenios entre nuestros distribuidores	73.47
Impacto de la producción en el medio ambiente	87.73
Desarrollo de un centro investigación de innovación de productos	90.61
Apoyo en la capacitación a los trabajadores	87.48
Clima Organizacional	94.37
% PROMEDIO DE INFLUENCIA DE LA PROSPECTIVA	79.83

Fuente: Instrumento sobre la propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013.

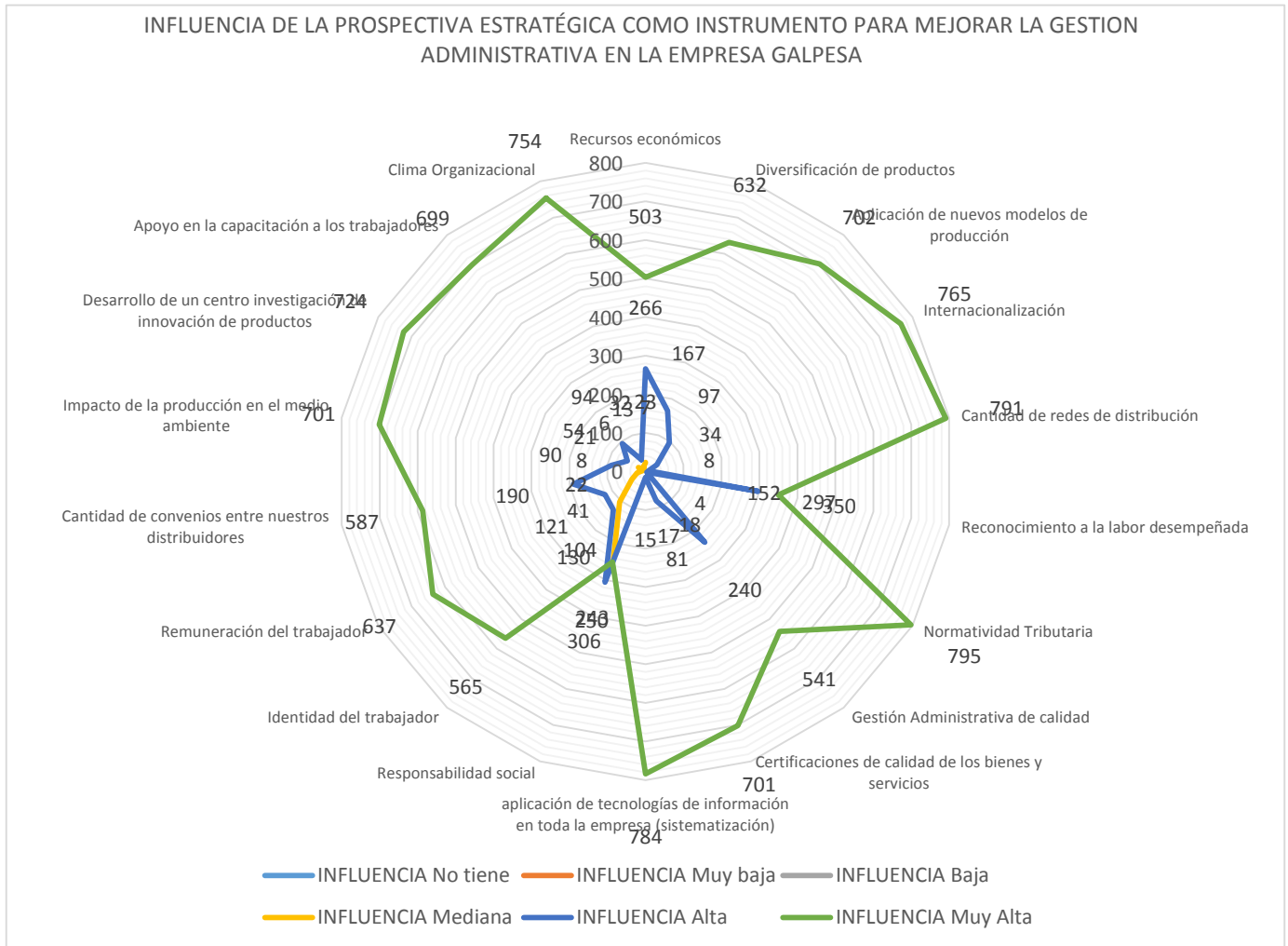


Figura 19: Diagrama de Barras de la influencia de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA

Análisis e Interpretación: Del 100.0%, El 79.83% de los encuestados ha manifestado que la prospectiva estratégica tiene una influencia muy alta para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA.

Considerando que la variable de estudio es ordinal se escogió el estadístico de prueba χ^2 , y 5% de error alfa. El χ^2 calculado fue 19,001 ($p=0,010$; <0.05); en conclusión, se rechaza la hipótesis nula de investigación, por consiguiente, se acepta la hipótesis general de investigación *Hi: El uso adecuado de la prospectiva estratégica como instrumento de gestión mejorará la gestión administrativa en la empresa GALPESA.*

4.3. Discusión de resultados

Producto del trabajo activo e intenso que demandó el desarrollo del presente trabajo, se considera que el resultado más importante ha sido la obtención de una metodología práctica de planificación estratégica en base a los métodos de la prospectiva y la construcción de escenarios que más se adecuaron a la realidad empresarial de la organización y al tiempo definido para su desarrollo. Por lo tanto, se define que no existe una *receta* ó metodología única para estos procesos, por lo que más bien su uso deberá adaptarse a las necesidades y características de la empresa.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, se expresa que el objetivo general de este trabajo ha sido cumplido puesto que se ha logrado identificar que el aporte fundamental que ofrece la prospectiva a la estrategia en el manejo de la incertidumbre el cual radica en la utilidad y flexibilidad del método de construcción de escenarios de los futuros posibles.

Asimismo, este trabajo ha permitido identificar las divergencias que tienen los principales enfoques teóricos de la prospectiva y la estrategia.

VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

En el gráfico anterior se puede observar el comportamiento de los indicadores sobre la influencia de la prospectiva estratégica en la gestión administrativa de la empresa GALPESA, se puede apreciar que cuando el índice se incrementa, el nivel de gestión administrativa crece, apreciándose que el índice que influye más bajo es el de responsabilidad social llegando a un 31.29%, mientras que el índice de normatividad tributaria es el más alto con un 99.50%, de impacto en la prospectiva estratégica.

$$H_0: p \leq 0,75$$

$$H_1: p > 0,75$$

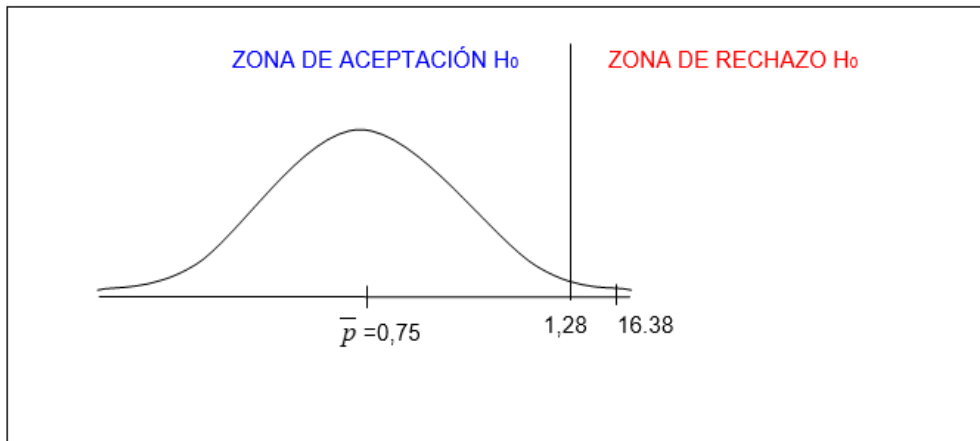
$$Z = \frac{p - \bar{p}}{\sigma}$$

$$\sigma = \sqrt{p*(1-p)/n}$$

$$\sigma = \sqrt{0,75*(1-0,75)/54} = 0,0589$$

$$z = \frac{1,00 - 0,75}{0,0589} = 4,24$$

$$Z = 4,24$$



En vista que el valor z cae en la Zona de Rechazo, tal cual se indica en la Curva Normal Standard, se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis de investigación, significando que más de un 73% (79.83% según encuestas y según la aplicación de la estrategia del océano azul un 67.78%) la prospectiva estratégica tiene una influencia muy alta para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA.

CONCLUSIONES

5. Se ha desarrollado una propuesta de implementación de prospectiva estratégica como un instrumento para mejorar la gestión administrativa de la empresa GALPESA, utilizando las herramientas que nos da las estrategias del océano azul.
6. Se ha expuesto los fundamentos básicos de la prospectiva estratégica y la gestión administrativa de la empresa GALPESA. Usando la estrategia del océano azul, se expresa que el objetivo general de este trabajo ha sido cumplido puesto que se ha logrado identificar que el aporte fundamental que ofrece la prospectiva a la estrategia en el manejo de la incertidumbre el cual radica en la utilidad y flexibilidad del método de construcción de escenarios de los futuros posibles.
7. Se ha logrado conocer los factores competitivos de la empresa GALPESA, los cuales son: calidad, nivel tecnológico, publicidad & marketing, relación con los distribuidores, servicio al cliente, área de post venta, certificado de producto terminado, implementación de sistemas informáticos y mayor variedad de productos.
8. Se ha llegado a proponer un modelo de gestión administrativa usando la prospectiva estratégica; llegando a identificar las divergencias que tienen los principales enfoques teóricos de la prospectiva y la estrategia, evidenciando que en la práctica la utilización de los métodos de la prospectiva aporta a complementar el proceso de la gestión administrativa de la empresa.

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

- ✚ La realización de la prospectiva empresarial de GALPESA con una mirada a un escenario apuesta, utilizando como herramienta la estrategia de océano azul, el cual conlleva la participación tanto del nivel directivo de la empresa como de los demás departamentos de la organización, esta dinámica será posible alcanzar a través de los talleres de prospectiva, poderosa herramienta que permitirá que todos los participantes se involucren de manera activa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. HERNÁNDEZ Emile-Michel. El empresario informal en África y la legalidad, Humanismo y Empresa n°. 218, agosto, 1996.
2. MÉNDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Editorial McGraw – Hill Interamericana, S.A. 1999. Colombia.
3. **PREALC, Dinámica del subempleo en América Latina, (Santiago de Chile, Internacional Labor Office, 1981) págs. 18/22.**
4. AVILA ACOSTA, R.B. “Metodología de la Investigación”, Estudios y Ediciones R.A. Lima – Perú. 2001.
5. DE SOTO HERNANDO, “La Economía Informal futuro del Tercer Mundo”
6. PRELAC, Dinámica del Subempleo en América Latina- págs. 18-22.
7. VILLARREAL, Juan. Estado del Arte y Derivación Social sobre Informalidad.
8. ARELLANO Rolando, GASSE Yvon y VERNA Gerard. “El mundo de la empresa informal : Economía Subterránea o paralela” págs.42
9. VILLARREAL, Juan. Estudio del Arte y Derivaciones Actual sobre Informalidad. págs
10. DE SOTO Hernando. El Misterio del Capital. Empresa Editora el Comercio S.A. 2000. Perú.
11. ESTEBAN, Efraín. Metodología de la Investigación Científica. Ediciones UNAS. 2002. Tingo María, Perú.
12. PORTES, A., CASTELLS, M. y BENTON, L., The informal economy. Studies in advanced and less developed countries, (Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1989), págs. 35/40

13. HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, PILAR (2003), *“Metodología de la Investigación”* (3ra. Ed.), México. Mc Graw Hill Interamericana
14. VASQUEZ H., E., ARAMBURU L., C., FIGUEROA A., C., PARODI T., C., (2002), *“Gerencia Social”* (1a. ed.), Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
15. RIORDANT., JAMES, VASQUEZ H., E., VAN HAEFTEN, R., MAN L., FRED, ARAMBURU L., C., FIGUEROA A., C., (2002), *“El Ataque a la Pobreza”* (1a. ed.), Lima. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
16. CEPAL (1996), *“Anuario Estadístico de América Latina y del Caribe”*. Santiago, Chile.
17. COHEN, E. Y FRANCO, R. (1992), *“Evaluación de Proyectos Sociales”*. Editorial Siglo Veintiuno. México.
18. FONTAINE, ERNESTO (1992), *“Evaluación Social de Proyectos”* (8° Revisión). Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.
19. ILPES (1988), *“Elementos Para Una Metodología De Priorización De Proyectos Municipales”* (Versión preliminar) Banco de Proyectos Gubernamentales de Colombia.
20. ILPES (1989): *“Diseño Lógico De Un Sistema De Apoyo A La Programación De Inversiones”*. Documento LC/IP/L.23.
21. ILPES (1993), *“Fundamentos Metodológicos, Conceptuales Y Operativos Del Enfoque Costo- Eficiencia Y Necesidades Básicas En La Evaluación Social De Los Proyectos Sociales”*. Documento LC/IP/L.85.

- 22.ILPES (1994)**, “Guía Para La Identificación Y Formulación De Proyectos De Salud”. Documento LC/IP/L.110
- 23.ILPES (1995)**, “*Guía Para La Identificación Y Formulación De Proyectos De Educación*”. Documento LC/IP/L.96 / Rev.1
- 24.MIDEPLAN (1995)**, *Taller “Evaluación De Programas Sociales”*. Documentos Sociales N°41. Santiago, Chile.
- 25.SANÍN, HÉCTOR (1995)**, “*Guía Metodológica General Para La Preparación “Evaluación De Proyectos De Inversión Social”*”. Documento ILPES, LC/IP/L.114.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Metodología
<p>Problema General</p> <p>¿De qué manera la prospectiva estratégica como instrumento mejorara la gestión administrativa en la empresa GALPESA - 2013?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuáles son los fundamentos básicos de la Prospectiva Estratégica y la Gestión Administrativa de la empresa GALPESA?</p> <p>¿Qué factores competitivos tiene la de la empresa GALPESA?</p> <p>¿Se podrá proponer un modelo de Gestión Administrativa usando la prospectiva estratégica</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Desarrollar una Propuesta de Implementación Prospectiva Estratégica como instrumento para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa GALPESA – 2013</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Mostrar los fundamentos básicos de la Prospectiva Estratégica y la Gestión Administrativa de la empresa GALPESA.</p> <p>Conocer los factores competitivos de la empresa GALPESA.</p> <p>Proponer un modelo de Gestión Administrativa usando la prospectiva estratégica.</p>	<p>Hi: El uso adecuado de la prospectiva estratégica como instrumento de gestión mejorará la gestión administrativa en la empresa GALPESA.</p> <p>Ho: El uso adecuado de la prospectiva estratégica como instrumento de gestión no mejorará la gestión administrativa en la empresa GALPESA.</p>	<p>Variable Independent e: Prospectiva Estratégica</p> <p>Variable Dependiente: Gestión Administrativa</p>	<p>Nivel de investigación: Aplicada</p> <p>Tipo de investigación: Prospectivo, Observacional, Transversal, Analítico,</p> <p>La población estuvo conformada por Trabajadores (obreros y administrativos de la empresa GALPESA) y clientes de la empresa (clientes corporativos, representado por su gerente/administrador de logística) haciendo un total de 799 personas.</p>



Anexo 02: Consentimiento Informado



ID: _____

FECHA: _____

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Propuesta de implementación de la prospectiva estratégica como instrumento para mejorar la gestión administrativa en la empresa GALPESA 2013””

OBJETIVO: Desarrollar una Propuesta de Implementación Prospectiva Estratégica como instrumento para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa GALPESA – 2013

INVESTIGADOR: Pedro Aparicio Campos Cabrera

- **Consentimiento / Participación voluntaria**

Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma _____ del participante:

Firma del investigador responsable: _____



**Anexo 03: Cuestionario Propuesta de
implementacion de la prospectiva estrategica**



ID: _____

FECHA: _____

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “Los hábitos de lectura y su incidencia en el rendimiento académico del área de comunicación en los estudiantes del I ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Cesar Vallejo, Lima Norte - 2017”

OBJETIVO: Determinar la Influencia del hábito de lectura en el rendimiento académico del área de comunicación en los estudiantes del I ciclo de la Facultad de Educación de la Universidad Cesar Vallejo, Lima Norte - 2017.

INVESTIGADOR: Lourdes Violeta Valenzuela Silva

Por favor calificar la influencia o importancia cada variable en un escenario futuro de la empresa GALPESA en el rubro influencia (colocar un aspa en el número correspondiente).

Considerar la siguiente escala:

0: No tiene influencia o no es importante

1: Muy baja influencia o muy baja importancia

2: Baja influencia o baja importancia

3: Mediana influencia o mediana importancia

4: Alta influencia o alta importancia

5: Muy alta influencia o muy alta importancia.

VARIABLES	INFLUENCIA					
	0	1	2	3	4	5
Recursos económicos						
Diversificación de productos						
Aplicación de nuevos modelos de producción						
Internacionalización						
Cantidad de redes de distribución						
Reconocimiento a la labor desempeñada						
Normatividad Tributaria						
Gestión Administrativa de calidad						
Certificaciones de calidad de los productos y servicios						
aplicación de tecnologías de información en toda la empresa (sistematización)						
Responsabilidad social						
Identidad del trabajador						
Remuneración del trabajador						
Cantidad de convenios entre nuestros distribuidores						
Impacto de la producción en el medio ambiente						
Desarrollo de un centro investigación de innovación de productos						
Apoyo en la capacitación a los trabajadores						
Clima Organizacional						

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

N°	VARIABLES	INFLUENCIA					
		No tiene	Muy baja	Baja	Mediana	Alta	Muy Alta
1	Recursos económicos			7	23	266	503
2	Diversificación de productos					167	632
3	Aplicación de nuevos modelos de producción					97	702
4	Internacionalización					34	765
5	Cantidad de redes de distribución					8	791
6	Reconocimiento a la labor desempeñada				152	297	350
7	Normatividad Tributaria					4	795
8	Gestión Administrativa de calidad				18	240	541
9	Certificaciones de calidad de los bienes y servicios				17	81	701
10	aplicación de tecnologías de información en toda la empresa (sistematización)					15	784
11	Responsabilidad social				243	306	250
12	Identidad del trabajador				104	130	565
13	Remuneración del trabajador				41	121	637
14	Cantidad de convenios entre nuestros distribuidores				22	190	587
15	Impacto de la producción en el medio ambiente				8	90	701
16	Desarrollo de un centro investigación de innovación de productos				21	54	724
17	Apoyo en la capacitación a los trabajadores				6	94	699
18	Clima Organizacional				13	32	754

NOTA BIOGRÁFICA

Pedro Aparicio Campos Cabrera nació el 01 de junio de 1953 en la ciudad de Ica. Es ingeniero Mecánico Electricista con CIP N° 23427, egresado de la Universidad San Luis Gonzaga de Ica, realizó estudios de Maestría en la Universidad Nacional Federico Villarreal y Segunda Especialización en la Universidad Pontificia Católica del Perú. Profesionalmente se desempeñó como funcionario y ejecutivo en Instituciones Públicas y Privadas llegando a desempeñarse como Director Ejecutivo, Director Regional, Gerente Técnico y Gerente General, paralelamente se ha dedicado a la Docencia Universitaria desde el año 2015 en la Universidad de Ucayali donde continúa y se desempeña como Director de la Oficina de Tecnología de la Información, Sistemas y Estadística y en su facultad como Presidente de la Comisión de Bienestar Social.

También ha realizado labor técnica, cultural y social las veces estuvo en la directiva del Colegio de Ingenieros y el Rotary Club.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
Huánuco - Perú



ESCUELA DE POSTGRADO

Campus Universitario, Pabellón V Block "A" 2do. Piso - Cayhuayna
Teléfono 514760

ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAGÍSTER

En el Salón de Grados de la Escuela de Postgrado de la UNHEVAL, siendo las **11:00 a.m.**, del día viernes **27.MAR.15**, ante los Miembros del Jurado de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Marco Villavicencio Cabrera	Presidente
Dr. Manuel Marín Mozombite	Secretario
Dr. Abimael Francisco Paredes	Vocal

El aspirante al Grado Académico de Magíster en Gestión y Negocios, Mención: Gestión de Proyectos, Don Pedro Aparicio CAMPOS CABRERA.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA GALPESA - 2013"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente. Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Magíster, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis las observaciones siguientes:


.....


Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de QUINCE (15)

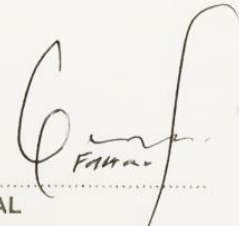
Equivalente ha BUENO, por lo que se recomienda

(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman la presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 13 Horas del 27 de MARZO del 2015.


PRESIDENTE
DNI N° 22490808


SECRETARIO
DNI N° 22911038


VOCAL
DNI N°

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: CAMPOS CABRERA, PEDRO APARICIO

DNI:

Correo electrónico:

Teléfono de casa:

Celular:

Oficina:

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO	
Maestría:	GESTION Y NEGOCIACION
Mención:	GESTION DE PROYECTOS

Grado Académico obtenido:

MAESTRO

Título de la tesis:

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA CALPESA - 2013

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

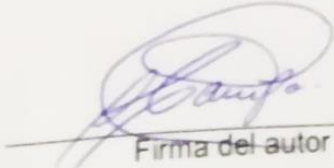
En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 14/01/19


Firma del autor