

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO Y TOMA DE DECISIONES PARA  
LA EMPRESA INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO  
E.I.R.L. AYAVIRI – PUNO, PERIODO 2015-2018”**

**PRESENTADO POR:**

**TANIA CHOQUE SANCHEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO Y TOMA DE DECISIONES PARA LA EMPRESA INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L. AYAVIRI – PUNO, PERIODO 2015-2018”

TESIS PRESENTADA POR:

TANIA CHOQUE SANCHEZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN



APROBADA POR EL JURADO DE TESIS CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

[Signature]
Dr. TOMÁS VÉLIZ QUISPE

PRIMER MIEMBRO

[Signature]
Dr. NICOLÁS EDGAR ROQUE BARRIOS

SEGUNDO MIEMBRO

[Signature]
MSc. RÓMULO HUACASI GONZALES

DIRECTOR DE TESIS

[Signature]
Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

ASESOR DE TESIS

[Signature]
M.Sc. ZORAIMA LAURA CASTILLO

Área: Administración general.

Tema: Plan estratégico y toma de decisiones.

Fecha de Sustentación 02/08/2017

## DEDICATORIA

*A Dios, por dirigir Mis pasos y darme una gran familia y seres queridos que me apoyan incondicionalmente.*

*A mi hija Alejandra Nikol y mis padres Antonio y Rupertina quienes siempre me han brindado su apoyo, y por darme la vida, su amor incondicional y por haberme inculcado valores y respeto para seguir creciendo como persona.*

*A todos mis familiares y amistades, por los momentos compartidos.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios todo poderoso, por darme la sabiduría y fortaleza para avanzar en cada segundo de mi vida.*

*A la facultad de Ciencias Contables y Administrativas, en especial a la Escuela profesional de Administración, a los docentes por su interés y preocupación, por sus conocimientos, calidad de tiempo y su valiosa contribución para culminar nuestro trabajo de grado.*

*A la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, a la Escuela profesional de Administración, que fue el pilar de mi formación personal y profesional.*

*A todas aquellas personas que de una u otra manera han sido participes de este logro.*

**INDICE GENERAL**

AGRADECIMIENTOS .....	ii
INDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	xi

**CAPITULO I****INTRODUCCIÓN**

1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2 Antecedentes de la investigación .....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	10

**CAPITULO II****MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA  
INVESTIGACIÓN**

2.1. Marco teorico .....	11
2.1.1. La planeación estratégica: modelos de aplicación .....	11
2.1.2. Elementos de direccionamiento estratégico del planeamiento estratégico .....	17
2.1.3. Análisis de la situación del entorno empresarial.....	19
2.1.4 Elección estratégica: análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	23
2.1.4 El control estratégico del plan estratégico .....	24
2.1.5. La toma de decisiones.....	25
2.2 Marco conceptual .....	29
2.3 Hipótesis de la investigación .....	31
2.4. Operacionalización de variables.....	32

## CAPITULO III

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño y método de la investigación .....	36
3.2. Tipo de investigación .....	37
3.3 Técnicas e instrumentos para recolección de información .....	37
3.4 Población y muestra: .....	38
3.5 Análisis y procesamiento de datos .....	39

## CAPITULO IV

## CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Ubicación del objeto de estudio de investigación .....	40
4.2. Descripción de la empresa maderera y mueblería Maldonado e.i.r.l. ....	41

## CAPITULO V

## EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis de los resultados de la investigación .....	43
5.1.1. Del objetivo específico nº 1: análisis de los modelos de planeación estratégica que se pueden adaptar a las características de la empresa industria maderera y mueblería Maldonado E.I. R. L. ....	43
5.1.2. Del objetivo específico nº 2: revisión de la definición central de visión y misión estratégica de la empresa industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L. según sus componentes esenciales .....	49
5.1.3. Del objetivo específico nº 3: determinación de la situación del entorno estratégico para la empresa industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L. ....	51
5.1.4. Del objetivo específico nº 4: definición de la propuesta de elección estratégica para la empresa industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L. ....	60
5.2. Contrastación de las hipótesis de investigación .....	68
5.2.1. Contrastación de la hipótesis específica Nº 1: .....	68
5.2.2. Contrastación de la hipótesis específica Nº 2: .....	69

5.2.3. Contrastación de la hipótesis específica N° 3: .....	69
5.2.4. Contrastación de la hipótesis específica N° 4: .....	70
5.2.7. Contrastación de la hipótesis general: .....	71
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES .....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	76

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo de la Administración estratégica.....	14
Figura 2: Modelo conceptual de Steiner.....	46
Figura 3: Modelo principales componentes del proceso de planeación estratégica .....	47
Figura 4. Análisis del sector industrial: Las 5 fuerzas de Porter .....	55

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Evaluación de modelos de Plan Estratégico.....	48
Tabla 2: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....	54
Tabla 3: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	58
Tabla 4. Matriz FODA.....	60
Tabla 5. Matriz interna-externa (MIE) .....	61
Tabla 6. Matriz interna-externa .....	62
Tabla 7. Matriz de la gran estrategia (MGE).....	63
Tabla 8. Matriz de decisión estratégica (MDE) .....	64
Tabla 9. Matriz Rumelt (MR) .....	67
Tabla 10. Matriz Ética (ME) .....	68

## RESUMEN

El presente trabajo, que lleva por título “PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO Y TOMA DE DECISIONES PARA LA EMPRESA INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L. AYAVIRI – PUNO, PERIODO 2015-2018” Los alcances del trabajo de investigación surgen en la motivación de tener una herramienta muy importante en la toma de decisiones que permita direccionar y gestionar con mayor eficiencia la empresa industrial Maderera y Mueblería Maldonado. Por lo que se ha planteado lograr los siguientes objetivos específicos:

1.- Analizar los diversos modelos de planeación estratégica que se pueden adaptar a las características de la Empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

2.- Revisar la definición central de Visión y Misión estratégica de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L según sus componentes esenciales.

3.- Determinar la situación del entorno estratégico para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

4.- Definir la propuesta de elección estratégica para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

La metodología que se ha utilizado es el estudio de diseño no experimental porque no se produce una manipulación de variables en la investigación. El Método de Investigación en el proceso de la investigación se ha utilizado el Método descriptivo, analítico y deductivo y desarrollado sistemáticamente el planeamiento estratégico.

Se ha llegado a las conclusiones siguientes:

1.- Haber realizado el análisis de los modelos de Fred Davis, George Steiner y Charles Hill y Hareth Jones de planeación estratégica y haber analizado las características de la empresa de Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L de acuerdo al estudio realizado de los modelos de planeamiento estratégico, se determina que el más adaptable y adecuado es el de Fred Davis el cual muestra un enfoque de la administración estratégica y representa un planteamiento claro y práctico.

2.- Después de haber revisado la misión actual y propuesta de la empresa se concluye que la nueva visión propuesta incrementa el valor tecnológico y de innovación de la empresa manteniendo los estándares de calidad, la visión actual no tiene plazo establecido mientras que la propuesta tiene plazo establecido también meta cercana abarcando solo lo regional, la visión propuesta implica a futuro trabajo en equipo y respuesta inmediata a sus clientes.

3.- Se determina que los factores externos de la empresa, en el ámbito político legal solo hay 110 registradas en el sector de exportación maderera y la depredación forestal es un problema de informalidad del sector, las Fuerzas Económicas en las industrias de muebles registraron aumentos en sus niveles de producción, las Fuerzas Sociales, culturales y Demográficas presentan conflictos sociales por temas de la minería, gobiernos locales, demarcación territorial, comunales además de ello que los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, en tanto a las Fuerzas Tecnológicas dan origen a la aparición de nuevas opciones de muebles en diferentes tecnologías pero el mercado externo mundial aun prefiere la calidad en la madera, el Factor Ecológico Ambiental presenta conflictos de responsabilidad social relacionados a problemas medio ambientales, el contrabando e informalidad genera sobrecostos y encarecimiento de precios en la industria del mueble. La

matriz de evaluación de factores externos muestra que la empresa no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades y neutraliza con poco énfasis las amenazas, la matriz de los factores internos muestra que no se gestiona adecuadamente las debilidades para contrarrestarlas.

4. Se definió que la propuesta de elección de estrategia se da al gestionar el crecimiento de ingresos, generar convenios, crear un sistema de excelencia de gestión en control administrativo, contribuir a la gestión de capacitación en licitaciones, además de ello las estrategias seleccionadas cumplen con los criterios de evaluación según Rumelt y que la matriz ética concluye que las seis estrategias elegidas no violan los derechos ni la justicia y se realizan para buenos fines utilitarios.

## ABSTRACT

This paper, entitled "PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN AND DECISION-MAKING FOR THE MALDONED INDUSTRY INDUSTRY AND MUDDED INDUSTRY E.I.R.L. AYAVIRI - PUNO, PERIOD 2015-2018 "The objectives of the research work arise in the motivation to have a very important tool in making decisions that allow direct and manage with greater efficiency the industrial company Maderera y Mueblería Maldonado. For what we have proposed to achieve the following specific objectives:

- 1.- Analyze the various models of strategic planning that can be adapted to the characteristics of the Empresa Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.
- 2.- Review the central definition of Vision and Mission of the company Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L according to its essential components.
- 3.- Determine the situation of the strategic environment for the company Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.
- 4.- Define the strategic choice proposal for the company Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

The methodology that has been used is the non-experimental design study because there is no manipulation of variables in the research. The research method in the research process has been used the descriptive, analytical and deductive method and systematically developed the strategic planning.

He has reached the following conclusions:

- 1.- To have carried out the analysis of the models of Fred Davis, George Steiner and Charles Hill and Hareth Jones of strategic planning and to have analyzed the characteristics of the company of wood industry and furniture Maldonado EIRL according to the study made of the planning models strategic, it is determined that the most adaptable and appropriate is that of Fred Davis which shows a strategic management approach and represents a clear and practical approach.
- 2.- After having reviewed the current mission and proposal of the company, it is concluded that the proposed new vision increases the technological and innovation value of the company while maintaining the quality standards, the current vision has no set deadline while the proposal has term also established close goal encompassing only the regional, the proposed vision implies future teamwork and immediate response to their clients.
- 3.- It is determined that the external factors of the company, in the legal political sphere there are only 110 registered in the timber export sector and forestry depredation

is a problem of informality of the sector, the Economic Forces in the furniture industries recorded increases in its levels of production, the Social, Cultural and Demographic Forces present social conflicts due to issues of mining, local governments, territorial demarcation, communal, in addition to which the poverty rates were reduced by more than half, while the Forces Technological give rise to the emergence of new furniture options in different technologies but the global external market still prefers wood quality, the Environmental Ecological Factor presents conflicts of social responsibility related to environmental problems, smuggling and informality generates cost overruns and increase of prices in the furniture industry. The matrix of evaluation of external factors shows that the company is not appropriately taking advantage of the opportunities and neutralizes with little emphasis the threats, the matrix of the internal factors shows that the weaknesses are not adequately managed to counteract them. 4. It was defined that the strategy choice proposal is given when managing revenue growth, generating agreements, creating a management excellence system in administrative control, contributing to the management of bidding training, in addition to that the selected strategies meet with the evaluation criteria according to Rumelt and that the ethical matrix concludes that the six strategies chosen do not violate rights or justice and are carried out for good utilitarian purposes.

## CAPITULO I

### *INTRODUCCIÓN*

Por medio de esta investigación se pretende determinar que el modelo de planeamiento estratégico de Fred Davis es el que más se adecua a la empresa Industrial Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L. Ayaviri Puno, lo que permite proponer un plan estratégico para la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Por ello la investigación responde a la pregunta ¿De qué manera un plan estratégico para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.- Periodo 2015 – 2018 contribuye a la gestión de toma de decisiones en la empresa?. Enfocándonos en la pregunta, la investigación tiene como objetivo determinar un plan estratégico para la empresa y su contribución en la toma de decisiones. Para lograr este objetivo la presente tesis se estructura de la siguiente manera:

Capítulo 1: Hace referencia al planteamiento del problema, antecedentes considerados en la investigación y lo objetivos correspondientes, enfocándonos en el problema, que ha motivado la investigación.

Capítulo 2: Es todo lo relacionado a la base teórica en la cual se sustenta la investigación, también se ha desarrollado el marco conceptual que ayuda

teóricamente al concepto de las palabras técnicas utilizadas en la investigación, reforzando la investigación en diferentes libros relacionados con el tema; también presenta las hipótesis planteadas en el estudio, las cuales se contrastan con los resultados obtenidos terminada la investigación.

Capítulo 3: Se refiere a los principales métodos y técnicas utilizadas en la investigación tales como: método deductivo – inductivo, descriptivo – correlacional y entre los instrumentos de recolección de datos se tiene la observación, revisión de información y cuestionarios, finalmente se hace referencia de la población y la muestra utilizada.

Capítulo 4: Se describió las características del área de investigación, relacionados a la ubicación geográfica y aspectos generales de la empresa.

Capítulo 5: Exposición y análisis de resultados, en esta parte del trabajo de investigación es donde se expone los diversos aspectos de acuerdo a los objetivos de investigación, interpretando y comentando cada uno de ellos.

Se finaliza con la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú existen diversas pequeñas y micro empresas que no cuentan con una herramienta de gestión estratégica, que los pueda guiar en el largo plazo (plan estratégico). Esta realidad se refleja en el incremento de economías de supervivencia como se suele denominar a las Micro y pequeñas empresas en los últimos años. Es por ello que al realizar un análisis de la situación empresarial local, cuando un empresario recién empieza a posicionarse en el mercado, en la mayoría de casos se ciñen a las ventas y dan escasa importancia al alineamiento estratégico y no cuenta con una proyección de largo plazo.

La empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L. se dedica a la distribución y comercialización de Madera y Producción de muebles, opera en el sector de las Micro y pequeñas empresas local, a pesar de tener ya una antigüedad reconocida en sus actividades económicas de comercialización y de fabricación de muebles dan poca relevancia al asesoramiento en gestión y es entonces que no presenta una dirección estratégica clara, tampoco objetivos estratégicos definidos, con ello no cuenta con un norte de dirección estratégica que responda ¿A dónde se está dirigiendo estratégicamente la empresa?. A esto se suma que opera bajo una lógica empresarial empírica y da escasa importancia al elemento estratégico con ello su proyección estratégica es cortoplacista lo que no le permite un planificado crecimiento en el mercado.

La empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L., actualmente no cuenta con herramientas de gestión administrativa y estratégica que formalicen sus actividades de gestión, tal como es el planeamiento estratégico de su gestión. A pesar de contar ya una imagen empresarial reconocida en el mercado,

esto amerita que se adopten tomar decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.

Desde su apertura la empresa se encuentra en un escenario de competencia y con barreras externas e internas derivadas del mercado y de la gestión estratégica, lo cual exige flexibilidad y adaptarse estratégicamente de manera rápida y proactiva a los cambios que se dan continuamente en el mercado maderero y enfrentar el paradigma de la competitividad empresarial.

Cuando en una empresa no se tiene claro la visión, misión, y sus objetivos estratégicos, se puede destacar que no cuentan con un horizonte o direccionamiento estratégico claro, lo que da lugar a un ambiente incierto en el cual resulta complejo tomar decisiones estratégicas oportunas y acertadas, es decir no se proporcionan las bases para que la empresa optimice su toma de decisiones y crecimiento estratégico.

#### **PROBLEMA GENERAL:**

PG: ¿De que manera un plan estratégico para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L- Periodo 2015 – 2018 contribuye a la gestión de toma de decisiones en la empresa?.

#### **PROBLEMAS ESPECÍFICOS:**

PE 1: ¿Qué modelo de planeación estratégica se adapta en mejores condiciones a las características de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.?

PE 2: ¿Cuál es la definición central de Visión y Misión estratégica que presenta la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.?

PE 3: ¿Cómo es la situación actual del entorno estratégico para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.?

PE 4: ¿Cuáles son las opciones estratégicas para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se ha recurrido a fuentes de tesis relacionadas con el tema de investigación, existiendo información directamente relacionados como los siguientes:

**- Yelina Rodríguez Ruelas (2003), en su Tesis titulada: Propuesta del Plan estratégico para la Empresa “Comercial Ferretera Suni”. Periodos 2003 – 2006. Concluye que:**

Producto de la aplicación del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la empresa comercial Ferretera Sin, respecto a la parte interna, sus fortalezas son: los años de funcionamiento que tiene, oferta de productos de calidad y la comunicación eficiente que tiene el gerente con el personal; sus debilidades son: la capacidad del local es insuficiente para el abastecimiento de un mayor volumen de productos ofertados y la falta de una movilidad de carga, que imposibilita poner a disposición los productos en obra; en cuanto al entorno; sus oportunidades son: el crecimiento demográfico de la población de Puno que incrementara la demanda de los productos y programas de vivienda (techo propio y mi vivienda) permitiendo el crecimiento de la empresa; sus amenazas son: la variabilidad del tipo de cambio, el número de competidores y sus precios que ofertan influyendo en el nivel de ventas y las utilidades de la empresa.

Producto de la evaluación de tres modelos de procedimientos para el desarrollo de planes estratégicos y acorde a las características de la empresa comercial Ferretera Suni; el modelo que más se adecua es: “El proceso general de plan estratégico”, que consta de los siguientes pasos: 1) Formulación de la visión, 2) Formulación de la misión, 3) Análisis FODA donde se elaboran la matriz de información de los factores externos (EFE) y matriz de evaluación de los factores internos (EFI), 4) Análisis y selección de la estrategia (donde se desarrolla la matriz: de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz de la gran estrategia y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica), 5) Objetivos estratégicos y 6) Marco lógico.

Luego de aplicar el modelo del proceso general de plan estratégico adaptado a la empresa comercial Ferretera Suni, se ha encontrado como resultado de la elección estratégica, una estrategia más apropiada a la empresa, que es la estrategia de desarrollo de mercado, la misma que se aplicara mediante la apertura de sucursales en zonas geográficas de crecimiento demográfico y alianzas estratégicas con otras empresas del mismo rubro ubicados en los diferentes distritos del departamento de Puno.

**- Andrés Añamuro Condori (2010), en su Tesis titulada: “Plan estratégico de la Empresa Freams S.A.C., periodos 2007 - 2011”. En sus conclusiones señala:**

Producto de la aplicación del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se ha encontrado que la empresa Freams S.A.C., respecto a la parte interna de la empresa, sus fortalezas son: potencial humano con aptitud y actitud que brindara una atención en línea (internet y teléfono) a los

clientes y ser representante oficial de la región Macro Sur del Perú lo que implica la disminución de costos; sus debilidades son: Capital reducido para tener stock en almacén por las deficiencias en las cobranzas y a falta de unidad motorizada para el traslado del personal, existe deficiencias en el soporte técnico y atención al cliente; respecto a la parte externa de la empresa; sus oportunidades son: la tecnología en telecomunicaciones tiende a ser en redes Wireless (inalámbricos y/o satelitales) por lo que se cuenta con personal que tiene conocimiento del área además por los avances tecnológicos existe una demanda creciente de las instituciones públicas y privadas, así como en las regiones geográficas del Perú, que no cuentan con servicios de telefonía Wireless; sus amenazas son: Empresas de monopolio en telecomunicaciones puedan brindar los servicios en tecnologías Wireless y apertura sucursales en la ciudad de Puno , con el interés que ha despertado el sistema de inversiones, existen varias empresas que brindan servicios de consultoría a las municipalidades.

Para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Freams S.A.C., se ha optado por seguir el siguiente procedimiento: 1) Formulación de la visión, 2) Formulación de la misión, 3) Análisis FODA, donde se elaboran la matriz de información de los factores externos (EFE) y matriz de evaluación de loa factores internos (EFI), 4) Análisis y selección de la estrategia (donde se desarrolla la matriz: de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz de la gran estrategia y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica), 5) Objetivos estratégicos y 6) Marco lógico.

Luego de desarrollar el plan estratégico a la empresa Freams S.A.C., se optado como resultado la elección de una estrategia más apropiada a la empresa, que es la estrategia de desarrollo de mercado, la misma que se aplicara mediante la

apertura de sucursales en zonas geográficas con los proveedores de Lima para aminorar costos y usuarios de zonas alejadas de la ciudad de Puno, además dicho modelo coadyuvara a guiar la toma de decisiones del gerente con el fin de lograr su visión.

**- José Flores Flores (2007), en su Tesis titulada: “Planeación estratégica de desarrollo en la Asociación agropecuaria de servicios el Valle Huancané: una propuesta metodológica, periodo 2006”. Concluye:**

Luego del análisis efectuado al proceso de planeación estratégica de desarrollo utilizado por la organización, se observa que una de las grandes debilidades que tiene este proceso, es la capacitación en temas de planeación estratégica a los participantes de sus talleres, provocando problemas como: desinterés, nula participación o planes estratégicos inoperativos por falta de interiorización; además el análisis mostro que otros aspectos podrían mejorarse y afinarse, tales como la identificación de los componentes económicos, sociales, políticos, etc., de la asociación para realizar un mejor estudio de esta ; los tiempos de las reuniones que resultan muy extensos para los participantes, etc. Por otro lado, pudimos confirmar que hay aspectos muy positivos, como la estructuración o ruta de procesos que utilizan en la elaboración del plan estratégico.

Existen diversos procesos de planeación estratégica utilizados por otras instituciones que presentan otro tipo de problemas y dificultan sus procesos entre los cuales se cuentan: la no convocatoria a los directivos interesados en los planes estratégicos y la nula capacitación a los directivos, lo cual propicia problemas como: la insostenibilidad de los planes, su inoperatividad y politización. Por otro lado, es también factible reconocer que en estos procesos

existen muchos aspectos positivos a tomar en cuenta como la preocupación por informarse mucho más detalladamente sobre la institución en la cual realizaran el plan estratégico; la identificación de componentes económicos, sociales y políticos para un mejor estudio de la asociación o institución, etc.

A su vez podemos comprobar que existen enfoques teóricos sobre procesos de planeación estratégica que pueden ayudar a las instituciones a mejorar sus procesos.

El proceso metodológico de planeación estratégica de desarrollo propuesto a la “Asociación agropecuaria de servicios el valle”, permitirá llevar a cabo este proceso con mayor eficacia, se ha buscado las herramientas y técnicas más apropiadas, y las adecuaron a sus necesidades y características, buscando no hacer un proceso demasiado denso y largo, sino uno que pueda brindarles comodidad y que les invite a participar en el plan estratégico de desarrollo de la asociación agropecuaria de servicios el valle, incidiendo en:

- Plantear una capacitación más profunda a los participantes, pero no por ello más complicada.
- Convocar a todos los miembros de la asociación a fin de tener un compromiso de todos.
- Reducir el tiempo de las reuniones a fin de no interferir en sus labores diarias.
- Buscar técnicas de comunicación, motivación y de trabajo en grupo a fin de poder ayudarlos y que ellos nos ayuden con más eficacia.
- Adoptar un enfoque de potencialidades, que explote lo mejor de ellos y de sus actividades.
- Adoptar una nueva matriz (BCG) que nos pueda dar estrategias para cada una de sus actividades.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### OBJETIVO GENERAL:

OG: Proponer un plan estratégico para la Empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L- Periodo 2015 – 2018, a partir de los modelos de planeación estratégica y mejorar su gestión de toma de decisiones.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

OE 1: Analizar los diversos modelos de planeación estratégica que se pueden adaptar a las características de la Empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

OE 2: Revisar la definición central de Visión y Misión estratégica de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L según sus componentes esenciales.

OE 3: Determinar la situación del entorno estratégico para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

OE 4: Definir la propuesta de elección estratégica para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. MARCO TEORICO**

##### **2.1.1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: MODELOS DE APLICACIÓN**

Serna, H. (1994) La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011, Pág. 25) “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”.

Gerencie.com (2010) La planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y

necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

#### **A. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Nº 01: DE HILL, C. y JONES, G.**

El proceso de planeación estratégica formal consta de los siguientes pasos:}

a) Declaración de la misión.

La cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularan las estrategias. Teniendo una misión 4 componentes: la expresión de la razón de ser de una organización; el motivo de su existencia; la declaración de algún estado futuro deseado; la manifestación de los valores claves de la organización.

b) Visión.

La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado.

c) Valores

Los valores de una organización establecen la forma en que los administradores y empleado deben de conducirse, en la medida que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa.

d) Metas Principales.

Una vez que se establece la misión, la visión y los valores los administradores de estrategias dan el siguiente paso en la declaración de la misión, establecer las principales metas.

e) Análisis externo.

El segundo componente del proceso de la administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización.

## f) Análisis interno.

El análisis interno tercer componente de la planeación estratégica que se concentra en revisar los recursos, capacidad y aptitudes de la empresa.

## g) Análisis FODA

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar alternativas estratégicas u opciones estratégicas futuras. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar oportunidades externas y contrarrestar amenazas.

## h) Implementación estratégica.

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr ventaja competitiva y aumentar el desempeño los administradores deben de ponerla en práctica, esta incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo.

## i) Retroalimentación.

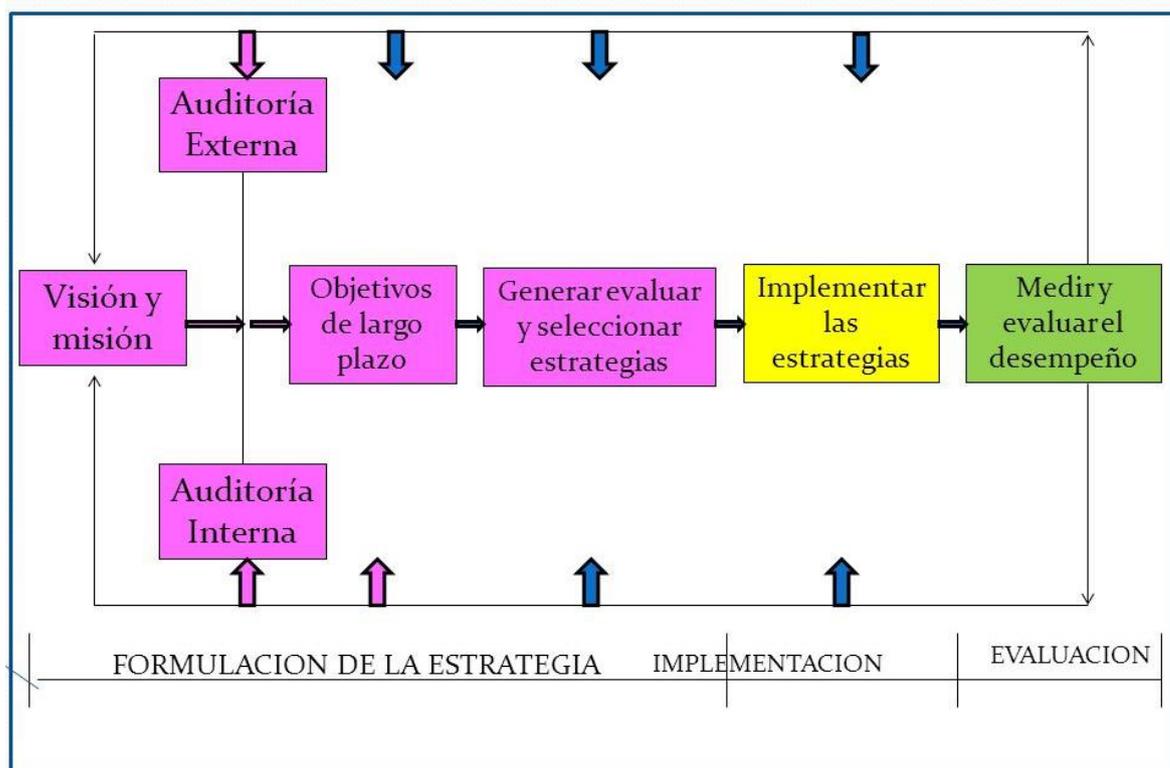
La retroalimentación indica que la planeación estratégica es constante implementa la estrategia sus supervisión y su ejecución para determinar el grado de las metas y objetivos estratégicos.

**B. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA N° 02: DE FRED. R. DAVID.**

Fred, D. (2008, Pág. 15) ilustra un modelo de acuerdo al enfoque de la administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Es un proceso dinámico y continuo que beneficia a la organización volviéndola reactiva frente a su entorno cambiante.

**Figura 1: Modelo de la Administración estratégica**



Fuente: Fred, D. (1997, pág. 79)

**C. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Nº 03: DE GEORGE STEINER.**

Para Steiner Citado por Raúl Choque (2011)) Este modelo está estructurado en tres partes que son las premisas, la planeación y la implantación y revisión.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un plan general a largo plazo de una organización para relacionarse con su entorno (ambiente externo) y poder existir dentro de él.

Es la determinación de un plan general a un determinado tiempo para dar estrategias a una empresa.

Planeación relacionada con la formulación de metas y la selección de medios por los cuales se alcanzan las metas.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales; esto es que observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance. Es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar siguiendo ciertos principios, procedimientos y

reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto. O también es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas toman en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y metas alcanzables.

#### PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación táctica consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenios. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo y se da a nivel gerencia.

Planeación que supone un grupo de metas transmitidas por un nivel más alto en la organización y que describe las formas para alcanzarlas.

#### PLANEACIÓN OPERATIVA

La planeación operativa consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior o que son aceptadas por convenio. Este tipo de planeación se da generalmente a corto plazo. Se da en nivel más bajo.

#### IMPLANTACIÓN Y REVISIÓN

##### ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN

Los planes no podrán ser llevados a cabo sino se dispone de una organización adecuada para ello. Si se hacen planes para desarrollar nuevos productos, se debe establecer una organización para realizarlos, si se desarrolla un grupo de planes para integrar un ataque de penetración en un nuevo mercado debe establecerse una organización de soporte que asegure la realización de los planes.

## REVISIÓN Y EVALUACIÓN

Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que se estén realizando y que los nuevos planes se diseñaron de acuerdo como fueron requeridos. Si los resultados no van de acuerdo a lo planeado, el gerente será responsable de encontrar la razón conceptualmente, el proceso de planeación integral, debe ser reciclado cada año, naturalmente una revisión y evaluación de las experiencias pasadas, sería el principal ingrediente de los nuevos ciclos de planeación.

## PRUEBAS DE FACTIBILIDAD

En todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlas.

La planeación no será bien realizada cuando se decida sobre la finalidad y medios, basando únicamente en sentimientos, toda clase de conflictos ocasionados por la planeación, deben ser reconocidos, reconciliados y balanceados, las pruebas de factibilidad definen de parte en parte el proceso de planeación, las pruebas están relacionadas con cuestiones como valores de la gerencia, facilidades disponibles, capacidad de personal, flujo de dinero, retorno de la inversión, y penetración en el mercado.

## 2.1.2. ELEMENTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### A. LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Serna, H. (1994) La visión de los negocios corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia

de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Para Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011) La Visión muestra un imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir en el futuro. Trata de predecir en el futuro pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un estado positivo de tensión entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la empresa. Según Arthur Thompson y A. J. Strickland (2001) En relación a la visión, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

## **B. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

Serna, H. (1994) Definir la misión de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras las empresas se deben distinguir a partir del contenido y la dimensión de su misión, esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La misión indica la manera como institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional. Para Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011, pág. 73); "la misión significa, literalmente "deber", "obligación", trabajo que se desempeñara". La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados y responde a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de la organización?". Los autores Thompson y Strickland (2001, Pág. 4) "la misión es lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

### **2.1.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL**

Según Barrios Rosas (2011) En un artículo alude al macroentorno y al microentorno:

**1. El Macro entorno**, también conocido como Entorno Específico o Entorno de Acción Directa se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. A diferencia del microentorno el macroentorno estudia elementos que son difíciles o imposibles de controlar, por lo que la organización debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto. Los Factores Socio Culturales, Factores Tecnológicos, Factores Económicos, Factores Político Legales, y Factores Globales o “Secuencia STEP Global. Hitt (2006) son claros ejemplos de este apartado: - **Factores Socio Culturales:** Fuerzas del ambiente general externo en donde se incluyen principalmente aspectos demográficos y aspectos culturales. Los aspectos demográficos son todos aquellos elementos (Edad, Nivel Educativo, Distribución Geográfica y Densidad de Población) que describen la composición de la población mientras que los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general. Al momento de instalar una planta y de contratar al personal, se debe tomar en cuenta que “cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores (Da Silva, 2002)”. - **Factores Tecnológicos:** “Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos” (Rodríguez, 2002). Los cambios tecnológicos suelen darse en dos puntos principalmente: - Cambios Tecnológicos en los Productos. Los cambios tecnológicos en los productos son todas aquellas modificaciones que sufre un producto para obtener otros con nuevas características y capacidades de productos existentes o a productos nuevos. - Cambios Tecnológicos en el Proceso. Los cambios tecnológicos en el proceso se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los

productos o la forma de administrar las empresas. - **Factores Económicos:** Los cambios económicos pueden generar oportunidades o amenazas para los administradores; cuando la economía pasa por un buen momento, las empresas aprovechan la creciente demanda de productos o servicios para disponer de recursos que les permitan crecer o expandirse. De lo contrario cuando la economía pasa por una crisis, caso de las recesiones, la demanda disminuye aumentando el desempleo y disminuyendo las utilidades. - **Factores Político Legales:** Estos elementos constituyen también un impacto drástico en las organizaciones, ya que las regulaciones a nivel municipal, estatal y federal imponen una serie de leyes y normas delimitando lo que las empresas pueden y no pueden hacer. - Las nuevas leyes encaminadas a la protección del medio ambiente, representan una desventaja para aquellas empresas que contaminan en grandes cantidades, sin embargo, para algunas otras representan una oportunidad de negocio, ya que actualmente gran parte de la industria va enfocada al desarrollo de productos tecnológicos e innovadores que disminuyan el impacto ambiental. - Algunas otras leyes que afectan y que en muchas ocasiones las organizaciones buscan la forma de disminuir o evadir, son los impuestos establecidos por el gobierno federal, así como los salarios y derechos que benefician a los empleados que prestan sus servicios a diversas instituciones. - **Factores Globales:** Elementos externos a la organización que se manifiestan cuando la organización importa, exporta o compite con organizaciones del extranjero o internacionales. Este tipo de variables afecta principalmente a aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios a mercados externos, debido a los grandes volúmenes de ventas que estas instituciones realizan.

- 1 **El Microentorno**, o Entorno Especifico, Entorno de Acción Directa o Entorno Inmediato, son algunos de los tantos nombres que manejan autores en sus diferentes obras; cualquiera que sea el término a utilizar, menciona que son todos aquellos aspectos o “elementos que están relacionados permanentemente con la empresa y que influyen en las operaciones diarias como en los resultados (Fernández, 2005)”. Los clientes, proveedores, competidores, reguladores, son algunos de los elementos que conforman el microentorno de una organización. - **Clientes:** Son conocidos como los compradores o personas que adquieren los bienes o servicios que ofrece una organización. Los clientes son quizá las variables directas de mayor importancia para las organizaciones, ya que la mayoría de ellas debe detectar los cambios en las preferencias de los consumidores para que estos continúen prefiriendo sus productos y no solicitar los de la competencia. Actualmente empresas de gran presencia en el mercado, acuden a herramientas de mercadotecnia para estudiar clientes presentes y detectar clientes potenciales, con el fin de mantener o ampliar el nivel de ventas que permitan el crecimiento de las organizaciones. - **Competidores:** Llámese a todas aquellas organizaciones que producen y comercializan bienes o servicios, con las cuales una empresa compite por la obtención de clientes y consumidores. Los competidores se pueden presentar en dos formas principalmente: Organizaciones que producen o fabrican bienes o servicios similares a los que ofrece otra empresa. Por ejemplo, citando a las empresas de Coca Cola y Pepsi, son empresas dedicadas a producir una bebida similar y compiten por un mismo mercado. Organizaciones distintas que pueden influir en los intereses del cliente para modificar sus intenciones de compra.

Un ejemplo pueden ser las nuevas Tablas que actualmente ya son una amenaza seria para empresas como Toshiba o HP dedicadas a la producción de Computadoras Portátiles. - **Proveedores:** Son todas aquellas organizaciones, personas o agentes que facilitan los insumos necesarios para que una empresa produzca su bien o servicio. Estos insumos o recursos adquiridos afectan de manera directa la calidad, costo y plazo de entrega para cualquier bien o servicio. Los principales insumos que el proveedor ofrece al comprador pueden ser préstamos monetarios, equipos, servicios, materiales o energía necesaria para que instalaciones funcionen adecuadamente. - **Reguladores:** Son elementos que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas de las organizaciones. El grupo de reguladores se presenta principalmente de dos maneras: - “Organismos Reguladores: Son dependencias gubernamentales creadas para proteger al público de ciertas prácticas comerciales o a unas organizaciones de otras (Da Silva, 2002)” - Grupos de Interés: Uniones de los miembros entre sí para influir sobre las organizaciones con el propósito de proteger su área de actividad. - **Socios Estratégicos:** Son aquellas organizaciones que trabajan juntas en forma de sociedad para facilitar la venta o distribución de bienes y servicios. A este fenómeno también se le conoce como aliadas estratégicas.

#### **2.1.4 ELECCIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**

Según Kotler, P. y Lane K. (2006) La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis FODA, consiste en analizar el ambiente, tanto interno como el externo. Análisis del entorno (oportunidades y amenazas): la finalidad principal de hacer seguimiento

del entorno es descubrir las nuevas oportunidades. Las oportunidades pueden adoptar un sin fin de formas y los mercadólogos tienen que ser hábiles a la hora de identificarlas. Mientras que algunos acontecimientos del entorno externo pueden representar amenazas para las empresas. Análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades): determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Por supuesto, la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas.

#### **2.1.4 EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Hope & Player (2016) Señalan Robert y Kaplan desarrollaron el cuadro de mando integral (CMI) en los primeros años del 1990 como respuesta a unos sistemas de gestión de rendimiento que estaban focalizados en los presupuestos y no en las estrategias.

El CMI se basa en cuatro dimensiones:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de cliente
- Perspectiva de proceso
- Perspectiva de aprendizaje o crecimiento.

### 2.1.5. LA TOMA DE DECISIONES

Para Koontz, H., Weihrich, H. y Cannece, M. (2008) Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

- Repercusión de la decisión: La decisión es fundamental en la empresa puesto que según las decisiones que tome ésta, se alcanzaran unos objetivos u otros. -

Objetivos estratégicos: largo plazo: mercado en el que nos ubicamos - Objetivos tácticos: a medio plazo: planes específicos, recursos asignados - Objetivos operativos: corto plazo: como sustituir a un operario con gripe.

- Ambiente de la decisión: - Certeza: se conocen los estados de la naturaleza con total seguridad. - Riesgo: no sé sabe qué estado de la naturaleza se dará, pero conozco sus probabilidades. Incertidumbre estructurada: conozco los estados, no la probabilidad. - Incertidumbre no estructurada: no se conocen ni siquiera los estados que se pueden dar.

- Toma de decisiones centralizadas: El término centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye solo la autoridad formal, es decir, el derecho inherente en la posición personal. Suele decirse que si la administración superior toma decisiones clave de la organización con poco o ninguna aportación del personal del nivel inferior, entonces la organización está centralizada. En una estructura organizativa centralizada, la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior y solo unas pocas personas son los responsables de la toma de decisiones y la creación de políticas de la organización. (Garellano, M., 2009).

### **2.1.5.1. El Modelos de toma de decisiones racional**

El modelo racional recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Hellriegel, Jackson y Solum (2005) Comentan que una decisión racional da por resultado consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Este modelo se enfoca en los medios de cómo lograr de mejor manera una o mas metas. Premisas del modelo racional: a) Claridad del problema: - El problema es claro y sin ambigüedades. - Se asume que quien toma decisiones tiene información completa concerniente a la situación de la decisión. b) Orientación hacia la meta: - En la toma de decisiones racional no existe conflicto alguno con la meta. c) Opciones conocidas: - Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista todas las alternativas viables.- Está consciente de todas las posibles consecuencias de cada alternativa. - Preferencias claras: Racionalmente se supone que los criterios y alternativas pueden clasificarse de acuerdo con sus alternativas. d) Preferencias constantes: Se asume que los criterios específicos de decisión son constantes y que los pesos que le son asignados son estables con el tiempo. e) No existe restricciones de tiempo o costo: El tomador de decisiones puede obtener información completa acerca de los criterios y alternativas, ya que se supone que no está sujeta a límites de tiempo ni de costo. f) Beneficios máximos: El tomador de decisiones escogerá la alternativa que produzca el valor más alto percibido.

### **2.1.5.2. El modelo de racionalidad limitada**

Robbins, S. y Coulter, M. (2000) El modelo de racionalidad limitada sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos

es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo.

El modelo de racionalidad limitada está basado en las siguientes suposiciones: - Las personas no tratan de optimizar, escogen la primera alternativa que satisfaga su nivel de aspiraciones. - Las personas que toman decisiones utilizan la heurística para reducir grandes problemas a más simples, de modo que se puedan tomar más rápido las decisiones.

Pasos para tomar una decisión para este modelo: a. Fije el objetivo que va a obtener o defina el problema que va a solucionar. b. Establezca un nivel apropiado de aspiración o un nivel de criterio apropiado. c. Utilice la heurística para reducir el problema a una sola alternativa. d. Si no puede identificar una alternativa viable: - Rebaje el nivel de aspiración. - Comience a buscar una nueva solución. e. Después de identificar una alternativa viable, evalúe para determinar su aceptabilidad. f. Si la alternativa identificada no es aceptable, comience a buscar una nueva solución. g. Si la alternativa identificada es aceptable, implemente la solución.

### **2.1.5.3. El modelo de racionalidad económica**

Según Blank, L. (1990). Este modelo se basa en dos suposiciones: a) Asume que las personas poseen racionalidad económica. La racionalidad económica existe cuando las personas tratan de maximizar logros, ejemplo: obtener el máximo de utilidades, producir el máximo de unidades. b) Asume que las personas tratan de maximizar los logros de una manera ordenada y lógica. Los pasos para tomar una decisión según este modelo son: - Descubra los síntomas del problema o dificultad - Determine el objeto que va a obtener o defina el problema que va a solucionar - Desarrolle criterios para poder evaluar las

situaciones alternas - Identifique todas las alternativas - Considere las consecuencias de cada alternativa - Escoja la mejor alternativa - Implemente la decisión.

El modelo de racionalidad económica se basa en el supuesto de que las personas puedan: - Identificar todas las alternativas. - Considerar las consecuencias de cada alternativa. Para poder identificar todas las alternativas y considerar las consecuencias de cada alternativa, las personas necesitan tener toda la información necesaria y poder procesarla.

Las limitaciones del modelo económico parten de la dificultad para obtener información completa sobre todas las alternativas disponibles y sus resultados. La capacidad de procesamiento, se requiere que un gerente para tomar decisiones, esté en posibilidad de: - Almacenar mentalmente la información en alguna forma estable - Manejarla a través de una serie de cálculos complejos diseñados para proporcionar los valores esperados - Clasificar todas las evaluaciones de alguna manera consistente con el propósito de seleccionar la mejor alternativa.

#### **2.1.5.4. El modelo para optimizar la toma de decisiones**

El modelo para optimizar la toma de decisiones, describe la forma en que las personas deben comportarse al tomar decisiones para maximizar los resultados. Pasos del modelo para optimizar: - Reconozca la necesidad de tomar una decisión - Identifique los criterios de decisión. - Asigne una ponderación a esos criterios. - Desarrolle las alternativas. - Evalúe las alternativas. - Seleccione la mejor alternativa.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Análisis FODA**

Es una síntesis que relaciona la realidad interna de la empresa, con las condiciones del entorno en el que se encuentra, desde la perspectiva interna, los factores positivos que tiene la empresa los podemos clasificar como fortalezas, los factores negativos los podemos clasificar como debilidades y desde la perspectiva externa, los factores positivos son oportunidades y los factores negativos son amenazas..

### **Competencia**

Las competencias dependen del entorno en el que se emplean o aplican. Si una persona se traslada a otro ambiente, perderá competencia. Svelby entiende el concepto de “competencia” como un sinónimo de “saber” (conocer una disciplina) y también como “habilidad adquirida”; estas se reúnen en el comportamiento observable, las actitudes y habilidades del individuo.

### **Debilidades**

Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Una decisión es el producto final del proceso mental cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

### **Entorno**

Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Este incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno

es dinámico y cambiante, toda modificación en la organización puede alterar esos factores del medio, al igual que toda variación en esos factores puede transformar la organización.

### **Estrategias**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

### **Fortalezas**

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

### **Macroentorno**

Se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Como esta funciona en un sistema abierto, realizada transacciones e intercambios con el contexto.

### **Misión**

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa, es la definición del negocio en toda su dimensión. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

### **Objetivos**

Son resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de un negocio.

### **Oportunidades**

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

### **Planeación estratégica**

Es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

### **Toma de decisiones**

Consiste básicamente en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

### **Visión**

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa este dentro de 3 o 5 años. Debe expresarse en números, ser competitiva y motivante de tal modo que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

## **2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **HIPÓTESIS GENERAL:**

HG: El modelo de planeamiento estratégico más adaptable y adecuado para la empresa en estudio es el de administración estratégica de Fred Davis, y el uso de un plan estratégico contribuye a mejorar su toma de decisiones estratégica de la Empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

H.E.1: En el estudio comparativo de análisis de los modelos de planeamiento estratégico, se determina que es más adaptable y adecuado el de administración estratégica de Fred Davis para las características de la Empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

H.E. 2: En la definición central de la Visión y misión de la Empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L debe adecuar los componentes esenciales de filosofía, tecnología a los cambios estratégicos que presenta el sector.

H.E. 3: La situación del entorno estratégico que presenta la gestión de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L. es de regular competencia y debe tener mas interés por mejorar el factor interno de la empresa.

H.E. 4: Las Opciones estratégicas determinantes son desarrollo y penetración de mercados, desarrollo de productos y alianzas estartégicas para la gestión de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L las que deben priorizarse en su gestión estratégica

**2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES****HIPOTESIS GENERAL:**

**Variable Independiente:** Planeación estratégica

**Indicadores:**

- ✓ Visión estratégica.

- ✓ Misión estratégica.
- ✓ Entorno estratégico
- ✓ Opciones estratégicas
- ✓ Control de gestión

**Variable Dependiente:** Gestión de Toma de decisiones

**Indicadores:**

- ✓ Sistemas de gestión gerenciales
- ✓ Toma de decisiones centralizadas.
- ✓ Decisiones racionales

**HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 1:**

**Variable Independiente:** Modelos de la planeación estratégica

**Indicadores:**

- ✓ Modelo de planeamiento estratégico de Hill, C. y Jones.
- ✓ Modelo de Planeamiento estratégico de Fred Davis.
- ✓ Modelo de Planeamiento estratégico de Steiner.

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones empresarial

**Indicadores:**

- ✓ Sistemas de gestión gerenciales
- ✓ Decisiones de racionalidad.

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 2:****Variable Independiente:** Misión, Visión y Valores**Indicadores:**

- ✓ Visión empresarial
- ✓ Misión empresarial
- ✓ Valores organizacionales

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones empresarial**Indicadores:**

- ✓ Sistemas de gestión gerenciales
- ✓ Decisiones de racionalidad
- ✓

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 3:****Variable Independiente:** Entorno estratégico.**Indicadores:**

- ✓ Análisis externo
- ✓ Análisis interno
- ✓ Análisis de competencia

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones empresarial**Indicadores:**

- ✓ Sistemas de gestión gerenciales
- ✓ Decisiones de racionalidad

**HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº4:****Variable Independiente:** Opciones estratégicas.

**Indicadores:**

- ✓ Tipos de estrategias
- ✓ Desarrollo de mercados
- ✓ Penetración de mercados
- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Diversificación
- ✓ Integración
- ✓ Alianzas estratégicas

**Variable Dependiente:** Toma de decisiones empresarial

**Indicadores:**

- ✓ Sistemas de gestión gerenciales
- ✓ Decisiones de racionalidad.

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1. DISEÑO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de este trabajo se toma como referencia el texto Diseños y Técnicas de la Investigación Educativa de G. Platón Palomino Quispe (2004) de acuerdo a esta referencia la metodología de esta investigación es la siguiente:

**Diseño de investigación.-** El estudio es de diseño no experimental porque no se produce una manipulación de variables en la investigación.

**Método de Investigación.-** En el proceso de la investigación se hace uso del Método descriptivo, analítico y deductivo; y desarrollar sistemáticamente el planeamiento estratégico.

**Método Descriptivo.-** Este método describe las características propias de la organización y su planeamiento estratégico, para mejorar la toma de decisiones; lo que permite identificar su problemática estratégica de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

**Método Analítico.-** Identifica los elementos de análisis utilizados en el planeamiento estratégico que permiten una mejor toma de decisiones

estratégicas de la empresa de Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

**Método Deductivo.-** Permite determinar qué factores son dominantes en la toma de decisiones estratégicas que prevalecen en su problemática de planeamiento estratégico de la empresa de Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

### 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio aplica el tipo de investigación descriptivo y analítico, el cual está orientado establecer el análisis situacional del planeamiento estratégico y decisiones estratégicas; La recolección de datos se realizó una sola vez y en un determinado momento de investigación.

### 3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION

#### Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos se aplica la técnica “Encuesta”, dirigida a la gerencia y los trabajadores de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.; con la finalidad de determinar la situación actual del aplicación del planeamiento estratégico.

**Instrumento guía de entrevista:** se emplea una entrevista a partir de un conjunto de preguntas respecto a los elementos del proceso de planeamiento estratégico y toma de decisiones estratégicas.

**Instrumentos Documentos:** Además se utiliza documentos de gestión como son: Informes, Documentos normativos, Organigrama, etc.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA:**

#### **Población**

Considerando que la población hace referencia al conjunto de elementos que conforman la empresa y que son de interés al tema que se investiga. La empresa cuenta con 9 trabajadores

Por sus características particulares se tiene como unidad de análisis y de aplicación a las áreas de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

#### **Muestra**

Las unidades muestrales poseen las características de la población, tomamos en cuenta los 9 trabajadores de la empresa

Parte administrativa:

- 01 Gerencia
- 01 personal de ventas y caja
- 01 personal de compras y almacén.

Personal de planta:

- 02 maestros carpinteros
- 04 ayudantes

El tipo de muestreo es no probabilístico y por conveniencia por acceso a la información de planeamiento estratégico de la empresa.

### 3.5 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

La investigación hace uso principalmente el análisis de contenido de documentos de gestión y encuesta aplicada

La estadística descriptiva usada incluye porcentajes y promedios de la data.

## **CAPITULO IV**

### **CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio de investigación se ubica y se realiza en el departamento de Puno y específicamente en la provincia de Melgar.

Puno se encuentra ubicado al sur del Perú, en la meseta del Collao a orillas del Lago Titicaca

- Su superficie de aproximadamente 46,0 63 km<sup>2</sup>
- Su capital es la provincia de Puno
- Se encuentra a 3827 msnm
- Su altitud varia de: 820 msnm (Lanlacuni bajo) localidad a menor altura y de 4725 msnm (San Antonio de Esquilache) localidad a mayor altura
- La temperatura promedio anual es de 8°C.

#### **4.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L.**

La Empresa Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L., fue Creada en 1998 por el señor. Antonio Choque Rojas y la señora Ruth Sánchez Huamán, que empezaron en un inicio con una máquina circular y a medida que pasó el tiempo se fue implementando con nuevas maquinarias.

A partir del año 2008 los hijos se hicieron cargo de la empresa buscando su desarrollo con un objetivo de superar las empresas madereras de la ciudad.

Como antecedentes de la empresa esta era un pequeño negocio cuyo objetivo inicial era comprar maquinarias para la empresa e implementar el taller de carpintería. En 2008 empezaron a trabajar con procesos de licitaciones y se elaboraron algunos muebles; el primer proceso ganado fue en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa con un monto de 10.000 nuevos soles, y con el transcurso del tiempo se iba adquiriendo experiencias y trabajando con entidades grandes. Es a fines del 2009 que se fue formalizando, consolidando e incursionando más en su participación en procesos de licitación. En los últimos cinco años inicio su participación en procesos de licitación a nivel regional y el primer proceso ganado fue en la Universidad Nacional de Moquegua, de esta forma buscando mercado y reconocimiento con la implementación de maquinarias de mediana tecnología.

Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L., es una empresa dedicada a la venta de todo tipo de maderas aserradas de excelente calidad,

cuenta con una extensa variedad de clases y tipos de maderas tales como: lupuna, aguano, tornillo, cedro, roble copaiba, pachaco, cachimbo, madera común y otras según las necesidades de nuestros clientes.

Es una empresa dedicada al acerrado de madera en un 70% y la mueblería en un 30% en sus diversas presentaciones de acuerdo a los requerimientos establecidos por el mercado y brindando servicios de primera calidad. La empresa participa en las contrataciones y adquisiciones de bienes del estado SEACE mediante licitaciones en los diferentes procesos. De tal forma que distribuye y comercializa la madera en el mercado local, y regional. La industria actualmente cuenta con un amplio reconocimiento entre las industrias madereras de la ciudad.

La Industria Maderera Maldonado E.I.R.L., Lleva más de 16 años en el mercado, en los que siempre se ha caracterizado por su seriedad al asumir compromisos, la responsabilidad que genera el contacto con los clientes y un excelente servicio reconocido a lo largo de la amplia trayectoria comercial.

## **CAPITULO V**

### **EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1.1. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1: ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE SE PUEDEN ADAPTAR A LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I. R. L.

Una vez realizada la investigación, se presenta el análisis de los modelos de planificación estratégica objetos de estudio.

#### **MODELO DE FRED DAVID**

En lo que se refiere al principio sistémico, este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización respecto a sí misma, a través de las tres (3) fases que lo componen: formulación, implantación y evaluación de la estrategia; establece una interacción entre los distintos niveles jerárquicos y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. De esta manera, la toma de decisiones no se presenta como responsabilidad única del nivel directivo, y establece la participación del personal como factor clave para el compromiso ante los cambios necesarios. El modelo

genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones.

El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo ya que el mismo especifica que el proceso de planificación estratégica nunca termina, la retroalimentación es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan. La brecha entre los resultados planificados y logrados constituye la causa para el nuevo inicio del ciclo, reformulando la estrategia, de modo que los resultados se aproximen cada vez más al plan estratégico planteado.

Al analizar el modelo desde el punto de vista del principio de autonomía/dependencia, se observa que especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, la cual se hace evidente en la fase de formulación de la estrategia, donde se analizan los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, como agente impulsor para la definición o revisión de la visión, misión, estrategias y objetivos a largo plazo.

La planificación a través de la exploración de los futuros probable, posible y deseable, es el elemento que caracteriza al principio de estrategia situacional. El modelo establece en la fase de formulación de estrategia la declaración de la visión como el futuro deseable, entre otros elementos. Se observa la presencia de la exploración de los futuros posible (cuando existen los medios disponibles para que suceda) y deseable. Sin embargo el modelo no enfatiza la consideración del futuro probable (basamento histórico para creer que sucederá)

como elemento importante para incluir en la fase de formulación de la estrategia. Por otro lado, el modelo plantea la solución de problemas de manera sistémica a través de estrategias.

El modelo analizado plantea que la dirección estratégica es dinámica. Se fundamenta en la revisión y actualización de sus componentes respecto a la dinámica de los factores internos y externos, con la finalidad de ajustar el plan estratégico a las nuevas necesidades de la organización y a los requerimientos del entorno como nuevos atractores que liberen a la misma de períodos largos en condición de equilibrio, ya que esto situaría a la empresa en un nivel máximo de riesgo, haciéndola menos sensible a los cambios del entorno, y, en consecuencia, cumple con el principio caórdico.

### **MODELO DE GEORGE STEINER**

La planeación estratégica obedece un la cadena de consecuencias de causas y efectos esto se relaciona directamente con las decisiones que tomará el administrador.

Es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance. Es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas

hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto. O también es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas toman en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y metas alcanzables.

**Figura 2: Modelo conceptual de Steiner**

<b>PREMISAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósitos socioeconómicos de la organización</li> <li>- Valores de la alta dirección</li> <li>- Evaluación externa e interna de la organización</li> </ul>
<b>PLANEACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación Estratégica de largo plazo (Misión, Objetivos, Políticas, estrategias)</li> <li>- Planeación táctica de mediano plazo (Objetivos, políticas, procedimientos, programas, proyectos)</li> <li>- Planeación operativa de corto plazo (Objetivos, políticas, procedimientos, programas, presupuesto)</li> </ul>
<b>IMPLANTACIÓN Y REVISIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización para la implantación de planes (actividades y tareas con norma y recursos necesarios)</li> <li>- Revisión y evaluación de los planes</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Steiner (Citado en Estela García y María Valencia, 2008)

### MODELO DE CHARLES HILL Y GARETH JONES

Para Hill, C. y Jones, G. (2009, Pág. 11-12) El Modelo del proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes: 1) Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. 2) Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas 3) Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades con que se cuenta. 4) Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. 5) Implantar las estrategias.

**Figura 3: Modelo principales componentes del proceso de planeación estratégica**

<b>FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de negocios existente</li> <li>- Misión, Visión, Valores y metas corporativas</li> </ul>
<b>RETROALIMENTACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis externo: oportunidades y amenazas</li> <li>- Análisis interno: Fortalezas y debilidades</li> <li>- Seleccionar estrategias de funciones, de negocios, globales y corporativas</li> </ul>
<b>IMPLANTACIÓN DE ESTRATÉGIAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno y ética</li> <li>- Diseño de la estructura organizacional</li> </ul>

- Diseño de la cultura organizacional
- Diseño de los controles de la organización

Fuente: Adaptado de Hill, C. y Jones, G. (2009, Pág. 11-12)

**Para determinar el que procedimiento se adapta más a la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L, se procederá analizar Cada modelo de plan estratégico.**

**Tabla 1. Evaluación de modelos de Plan Estratégico**

	Modelo de plan estratégico de Fred David	Modelo de plan estratégico de George Steiner	Modelo de plan estratégico de Hill, C. y Jones, G.
<b>Ventajas</b>			
-Fácil adaptación	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
-Aplicable a empresas pequeñas	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
-Proceso menos complicado	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>23</b>
<b>Desventajas</b>			
- Costos	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
- personal especializado	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
- tiempo	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>19</b>
<b>Ventajas - Desventajas</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Según la evaluación se considera como modelo más adaptable a la empresa industrial Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L con un puntaje de 8 al modelo de Fred Davis

### **5.1.2. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº2: REVISIÓN DE LA DEFINICIÓN CENTRAL DE VISIÓN Y MISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L. SEGÚN SUS COMPONENTES ESENCIALES**

#### **A. Formulación de la Misión**

##### **Misión actual:**

Somos una empresa Peruana dedicada a la comercialización y transformación de madera y de derivados. Nuestros productos cumplen con los estándares y normas de alta calidad, con eficiencia y eficacia cumpliendo las expectativas de nuestros clientes con valores que rigen el actuar de la empresa (Ver anexo 01)

##### **Misión propuesta:**

Ser una empresa con imagen reconocida y con liderazgo en la región sur del Perú, dedicada a la comercialización y transformación de todo tipo de maderas aserradas y productos de mueblería con tecnología que cumpla con los estándares y normas de alta calidad, con eficiencia y apoyándonos en el desarrollo de nuestros colaboradores que es nuestro principal talento humano, basándonos en principios de responsabilidad social con la sociedad.

#### **B. Declaración de la Visión**

##### **Visión actual:**

Lograr el éxito comercial posicionándonos como líderes en el mercado regional y nacional del sector maderero industrial, así como ser reconocidos por nuestros clientes como su principal socio comercial que facilite su cadena productiva (Ver anexo 01)

**Visión propuesta:**

Ser en el 2018 una empresa posicionada como líder en el mercado regional del sector maderero industrial, nuestra característica será la innovación permanente, trabajo en equipo y respuesta inmediata a las exigencias de nuestros clientes y focalización en la creación de valor y oportunidades.

**C. Valores****Valores actuales:**

- Integridad
- Comunicación
- Honestidad
- Calidad
- Buena atención
- Responsabilidad social

(Ver anexo 01)

**Valores propuestos:**

- Cultura de trabajo
- Liderazgo
- Calidad
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social

### **5.1.3. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 3: DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L.**

#### **5.1.3.1. EVALUACIÓN EXTERNA: MACROAMBIENTE (ANÁLISIS PESTE): - Fuerzas Políticas y legales (P):**

Actualmente los ministerios que velan más por la protección y el desarrollo de la industria manufacturera y por la estructura sub-sectorial de la industria del mueble son: El Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de la Producción, Ministerio del Ambiente. (Portal del estado peruano, 2014). Se tiene registrado en la lista de exportadores u total de 110 empresas que exportan productos de madera y sus manufacturas, así como también muebles y sus partes (Instituto de investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), 2009). Ello permite el desarrollo del sector manufactura e industria del mueble.

En cuanto a la legislación ambiental; la ley 29763. Ley del Desarrollo Forestal y de Fauna Silvestre (2011); regula el uso sostenible de los bosques y recursos naturales en beneficio de las poblaciones amazónicas, garantizando el acceso a dichos recursos y el respeto al medio ambiente. Sin embargo la depredación forestal es aun un problema de informalidad del sector.

#### **- Fuerzas Económicas (E)**

Según el Banco Mundial, el Perú es una de las economías de mas rápido crecimiento en la región, entre el 2005 y 2014 la tasa de crecimiento promedio fue de 6.1%, en un entorno de baja inflación de 2.9% en promedio. En el 2015

se prevé un crecimiento anual de 3.9%, para el 2016 3.3%, para el 2017 un 4.5% y para el 2018 un 4.06%.

Según el Banco Central de Reserva del Perú, para el año 2014 se ha tenido una inflación moderada en alza del 3.2%; la cual se ha visto reflejada en la suba de alimentos, tarifas eléctricas, rubros en los cuales se a sentido el impacto inflacionario. Por otro lado según la data de inflación 2014-2016, no habría presiones inflacionarias de demanda por lo que se mantendría una inflación de 2%.

Entre las industrias que registraron aumentos en sus niveles de producción destaca la industria de muebles de madera y metal 2.9%, Fuente. (INEI, 2014)

#### **- Fuerzas Sociales, culturales y Demográficas (S)**

Se producen conflictos y protestas en la población del país, lo cual genera problemas en las carreteras y en el transporte. Según la Defensoría del Pueblo en el reporte de conflictos sociales N° 136 correspondiente a mes de junio de 2015 se dieron 210 conflictos sociales en el país, 149 activos y 69 latentes; relacionados mas con temas de minería, asuntos de gobierno local, demarcación territorial y comunales

Según INEI entre los años 2005 y 2014 los índices de pobreza se redujeron en mas de la mitad, desde un 55.6% hasta un 22.7% de la población. Asimismo, se indica que la población vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza disminuyo de 15.8% a 4.7% entre 2005 y 2013; lo cual permite que las familias cuenten con mejores presupuestos orientados a gastos de transporte.

### **- Fuerzas Tecnológicas (T)**

El avance de la tecnología y las necesidades de los usuarios ha dado origen a la aparición de nuevas opciones de muebles en diferentes tecnologías y alguna sustitutas como la fibra que ha tenido un avance importante en los últimos años, a pesar de ello el mercado externo mundial demanda muebles de madera de calidad, estos cambios garantizan las y oportunidades en el sector de madera u muebles domésticos y para instituciones.

### **- Factor Ecológico Ambientales (E)**

Se presentan conflictos de responsabilidad social, relacionados directamente con temas medioambientales, el contrabando e informalidad en la venta de madera no viene contribuyendo al despegue de la industria de la madera y ello genera sobrecostos y encarecimiento de precios en la industria del mueble.

### **A. La Matriz de evaluación de los factores externos - EFE**

**Tabla 2: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Programas de vivienda	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>
2. Licitaciones de obras públicas.	<b>0.13</b>	<b>4</b>	<b>0.52</b>
3. Programas de mantenimiento y contratos con empresas privadas (centros educativos, clínicas , edificaciones).	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
4. Crecimiento poblacional	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
5. Opciones de comercio electrónico.	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
6. Apertura de carreteras y comunicaciones	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.51</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Factores climatológicos para extraer madera.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
2. Inestabilidad de proveedores por alta demanda.	<b>0.15</b>	<b>3</b>	<b>0.45</b>
3. Nuevas leyes que dificulten extracción de madera	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
4. Tributaria (Sunat)	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
5. Riesgo político (cambio de gobierno)	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
6. Incursión de materiales plásticos y cerámicos en la mueblería	<b>0.09</b>	<b>2</b>	<b>0.18</b>
<b>Subtotal</b>	<b>0.45</b>		<b>1.05</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.56</b>

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L- 2015

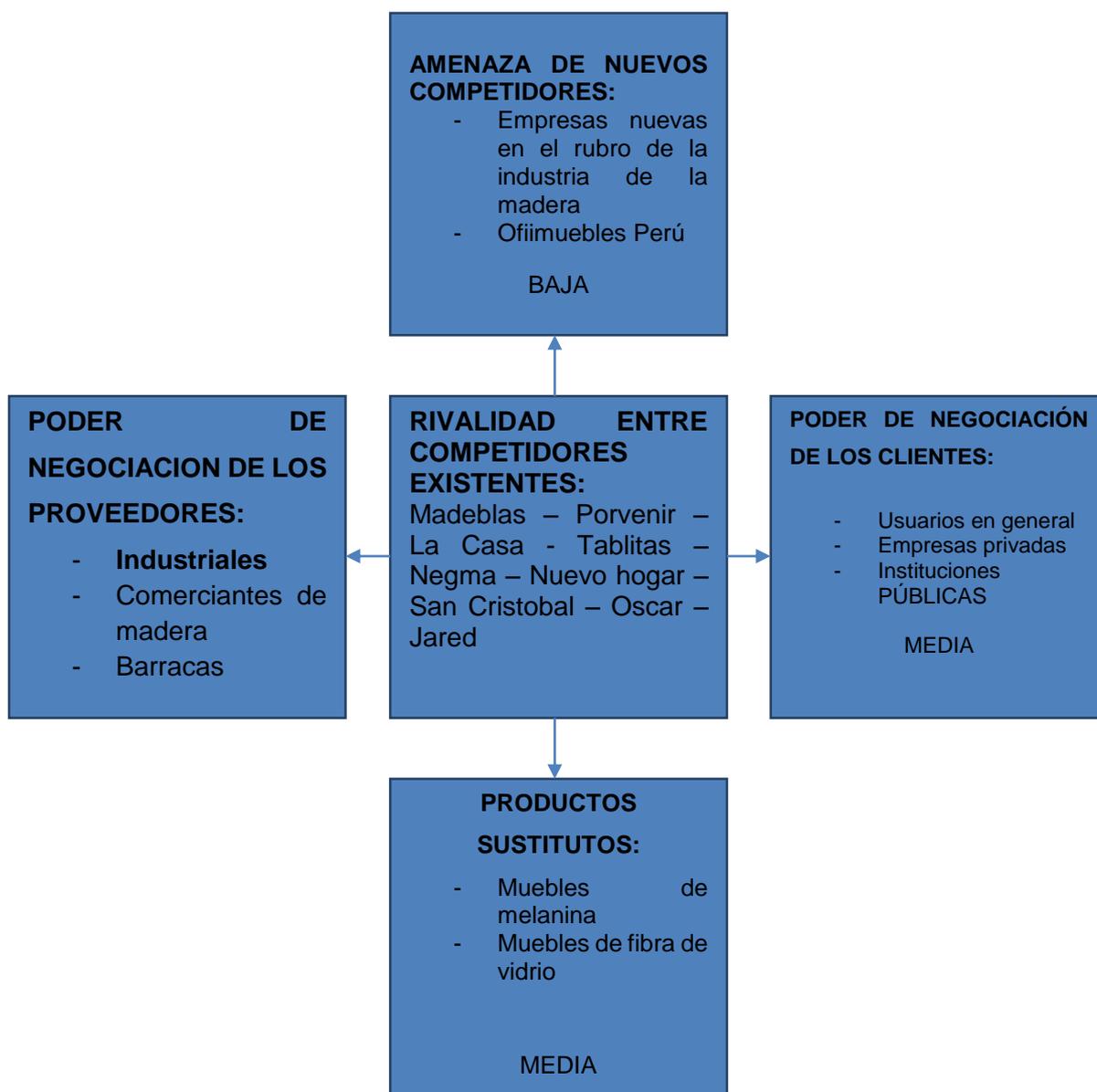
Elaboración: propia

La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) de la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L permite visualizar las oportunidades tales como Licitaciones de obras públicas; como lo señala el peso 0.13 indica que la empresa debe darle mayor énfasis a esta oportunidad. Tenemos también un ponderado de 2.56 lo cual indica que esta empresa no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades y está neutralizando con poco énfasis las amenazas. El puntaje está por encima del promedio por lo que se puede decir que la empresa tiene buen manejo de sus variables externas; sin

embargo se debe dar mayor énfasis a las oportunidades para generar mejores resultados.

### 5.1.3.2. EVALUACIÓN DEL MICROAMBIENTE Y DE LA COMPETENCIA DEL SECTOR

Figura 4. Análisis del sector industrial: Las 5 fuerzas de Porter



Interpretación:

Mediante el análisis sectorial aplicado a las empresas de madera y muebles utilizando las cinco fuerzas de Porter, Tenemos fuerzas externase internas que ejercen influencia alta, media y baja. En cuanto a nuevos competidores potenciales es baja ya que se tienen aspectos desfavorables como inversión baja a pesar de ser un sector en crecimiento; el poder de negociación de los clientes es media debido a que se tiene un cliente sensible al precio e insatisfecho con la calidad de opciones que presenta el mercado; la amenaza de productos sustitutos es media ya que estos tienen características distintas en su tecnología con precios competitivos orientado a públicos sensibles al precio; el poder de negociación de los proveedores es media, se tienen características que diferencian a unos insumos de otros según sus proveedores, se tiene un regular número de proveedores; la rivalidad de la competencia existente es alta ya que los competidores presentan características muy similares al brindado por la empresa y cada vez hay mas competencia. Finalmente, habiendo evaluado las fuerzas de Michael Porter, se concluye con que el sector de la industria de la madera y muebles presenta necesidades insatisfechas, los aspectos internos y externos influyen de manera moderada y se tiene un sector atractivo aun para la inversión.

### **5.1.3.3. EVALUACIÓN INTERNA**

#### **ÁREAS DE LA EMPRESA**

##### **a.- Gerencia**

Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L es una empresa familiar, en la que la gerencia es el cargo más importante y el

responsable cuenta con experiencia en el rubro maderero, a pesar de presentar ciertas deficiencias en el control de gestión, la gerencia es competitiva y su gestión permite hacer frente a la competencia con un nicho de mercado bien definido. Se tienen planes y políticas para el crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

Sus principales funciones son negociaciones y contratos por licitación, pagos por gastos de compra de madera y otros insumos, velar por cumplir con los contratos, y la gestión de recursos humanos, entre otras.

#### **b.- Área de ventas y caja**

El área responsable de ventas actualmente no tiene un despliegue de gran valor en el mercado, se ha descuidado esta área en la empresa ya que se le ha dado mayor énfasis a lo operativo que a la imagen y la marca de sus productos. La caja es manejada rutinariamente de manera, sin prestar atención a las obligaciones financieras y solvencia financiera para un funcionamiento competitivo y salud financiera de la empresa.

#### **c.- Área de compras y almacén**

El área de compras y almacén es de suma importancia en la empresa, al abastecerse de madera para el funcionamiento de las operaciones, cuenta con un adecuado sistema de aprovisionamiento por su experiencia en el rubro y mercado, asimismo cuenta con almacén pequeño lo cual es una desventaja en el manejo de sus inventarios.

#### **d.- Área de carpintería**

Esta área es el núcleo de transformación del mueble, se tiene un buen personal con habilidades y destrezas para la fabricación de muebles, sin

embargo la innovación y nuevas formas de presentación de los muebles aun no esta fortalecida por falta de capacitación.

## A. MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

**Tabla 3: Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Alta experiencia en la producción.	0.05	4	0.2
2. Antigüedad de la empresa	0.04	4	0.16
3. Maquinaria de aserradero tecnificada	0.15	4	0.60
4. Planta de transformación amplia con miras a extenderse más	0.10	3	0.30
5. Posicionamiento e imagen en el mercado local	0.06	3	0.18
6. Participación en procesos de licitación locales.	0.09	4	0.36
<b>Subtotal</b>	<b>0.49</b>		<b>1.80</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Débil sistema de control de calidad	0.06	1	0.06
2. Carencia de recursos económicos para proyectos grandes	0.05	2	0.10
3. Baja capacitación a los empleados	0.06	1	0.06
4. Almacén pequeño para mueblería	0.06	2	0.12
5. Falta de herramientas sofisticadas en la elaboración de muebles	0.08	1	0.08
6. Falta personal administrativo para procesos de licitaciones y nuevos contratos.	0.09	2	0.18
7. Carencia de software para llevar inventario.	0.04	2	0.08
8. No cuenta con organigramas y otros instrumentos de gestión.	0.07	2	0.14
<b>Subtotal</b>	<b>0.51</b>		<b>0.82</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.62</b>

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L

Elaboración: Propia

La Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L. permite visualizar las fortalezas tales como maquinaria de aserradero tecnificada, Planta de transformación amplia con

miras a extenderse más, Participación en procesos de licitación locales. Participación en procesos de licitación local, Posicionamiento e imagen en el mercado local. Se puede observar también que no gestiona adecuadamente sus debilidades para contrarrestarlas como Falta personal administrativo para procesos de licitaciones y nuevos contratos, Falta de herramientas sofisticadas en la elaboración de muebles, No cuenta con organigramas y otros instrumentos de gestión. El total ponderado es 2.62, ello indica que la posición estratégica interna de la empresa está por encima de la media por un pequeño margen, lo que la hace una empresa fuerte en lo interno, pero con ciertas deficiencias debido a que se presenta un total ponderado no tan alto.

**5.1.4. DEL OBJETIVO ESPECÍFICO Nº 4: DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE ELECCION ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L.**

**5.1.4.1. ANÁLISIS DE LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA**

**Tabla 4. Matriz FODA**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta experiencia en la producción.</li> <li>2. Antigüedad de la empresa</li> <li>3. Maquinaria de aserradero tecnificada</li> <li>4. Planta de transformación amplia con miras a extenderse más</li> <li>5. Posicionamiento e imagen en el mercado local</li> <li>6. Participación en procesos de licitación locales.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil sistema de control de calidad</li> <li>2. Carencia de recursos económicos para proyectos grandes</li> <li>3. Baja capacitación a los empleados</li> <li>4. Almacén pequeño para mueblería</li> <li>5. Falta de herramientas sofisticadas en la elaboración de muebles</li> <li>6. Falta personal administrativo para procesos de licitaciones y nuevos contratos.</li> <li>7. Carencia de software para llevar inventario.</li> <li>8. No cuenta con organigramas y otros instrumentos de gestión.</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas de vivienda</li> <li>2. Licitaciones de obras públicas.</li> <li>3. Programas de mantenimiento y contratos con empresas privadas (centros educativos, clínicas, edificaciones).</li> <li>4. Crecimiento poblacional</li> <li>5. Opciones de comercio electrónico.</li> <li>6. Apertura de carreteras y comunicaciones</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la planta con procesos de transformación tecnificados para cumplir con estándares de calidad.</li> <li>2. Desarrollar catálogo web para ofrecer los productos de mueblería y fortalecer la imagen de la empresa.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal con experiencia en procesos de licitación de obras y dar programas de capacitación. D3, D6,O2</li> <li>2. Adquirir software aplicativo como SCOP o SIPAN para mejorar el manejo de los inventarios.D7,</li> <li>3. Importar tornos y maquinaria de alta tecnología para la fabricación de muebles. D5,O5</li> <li>4. Implementar el sistema de OSHAS para mantener buenas condiciones de seguridad laboral.</li> <li>5. Implementar instrumentos de gestión organizacional como MOF, RIT. D8,O</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Factores climatológicos para extraer madera.</li> <li>2. Inestabilidad de proveedores por alta demanda.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar alianzas estratégicas con los productores de madera y contribuir con su abastecimiento</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir ambiente para almacenamiento de muebles de alta capacidad.</li> </ol>

<p>3. Nuevas leyes que dificulten extracción de madera                  4. Tributaria (Sunat)                  5. Riesgo político (cambio de gobierno)                  6. Incursión de materiales plásticos y cerámicos en la mueblería</p>	<p>con responsabilidad social empresarial.                  2. Desarrollar el posicionamiento e imagen de la empresa.</p>	<p>2. Implementar estándares de calidad para la producción de muebles.</p>
--	---	--

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L.

Elaboración: Propia

**Tabla 5. Matriz interna-externa (MIE)**

UNIDAD DE NEGOCIO	EFE	EFI
INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L.	2.56	2.62

Elaboración: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L.

Elaboración: Propia

**Tabla 6. Matriz interna-externa**

		EFI			
		4.0	3.0	2.0	1.0
EFE	4.0				
	3.0				
	2.0		X		
	1.0				

Elaboración: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L.

Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En el eje X tenemos un ponderado de 2.62, considerado como promedio determinado por el EFI; en el eje Y tenemos un ponderado de 2.56, considerado como promedio determinado por el EFE. En consecuencia, el resultado cae en la celda V, esto indica que las estrategias para una buena administración son de retener y mantener; también se puede decir que las estrategias comúnmente empleadas en este cuadrante son de penetración de mercado.

**Tabla 7. Matriz de la gran estrategia (MGE)**

Matriz de la gran estrategia

Rápido crecimiento del mercado

Posición competitiva débil	INDUSTRIA MADERERA Y MUEBLERIA MALDONADO E.I.R.L.: Debe plantear desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal y liquidación.	Posición competitiva fuerte
Lento crecimiento del mercado		

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L  
 Elaboración: Propia

**Interpretación:**

La Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L de está ubicada en el cuadrante dos, debido a que el mercado del sector ha presentado un rápido crecimiento, pero la empresa está en una posición competitiva débil. En conclusión, la empresa debe evaluar su enfoque actual hacia el mercado para

poder ser más competitiva, eficiente y aprovechar el crecimiento del sector y las oportunidades que este ofrece para el desarrollo de la misma.

**Tabla 8. Matriz de decisión estratégica (MDE)**

ESTRATEGIAS	FODA	IE	GE	Total
Ampliar la planta con procesos de transformación tecnificados para cumplir con estándares de calidad.	X	X	X	3
Desarrollar catálogo web para ofrecer los productos de mueblería y fortalecer la imagen de la empresa.	X	X	X	3
Contratar personal con experiencia en procesos de licitación de obras y dar programas de capacitación.	X	X	X	3
Importar tornos y maquinaria de alta tecnología para la fabricación de muebles.	X	X	X	3
Implementar el sistema de OSHAS para mantener buenas condiciones de seguridad laboral.	X	X	X	3
Generar alianzas estratégicas con los productores de madera y contribuir con su abastecimiento con responsabilidad social empresarial.	X	X	X	3
Adquirir ambiente para almacenamiento de muebles de alta capacidad.	X	X	X	3
Implementar estándares de calidad para la producción de muebles.	X	X	X	3

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L

Fuente: Propia

Según esta matriz se ha considerado los factores clave de éxito internos y externos de los competidores en transporte interprovincial. El principal competidor de la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L Tablitas con un promedio de 3.47 lo que lo constituye en el competidor más fuerte. Por otro lado, la posición competitiva de la empresa es débil ya que tiene un puntaje promedio de 2.62 considerando como principales factores para la evaluación: la eficiencia operativo y la participación de mercado.

**e.- Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)****Interpretación:**

Según la MCPE, las estrategias más atractivas son:

- Gestionar el crecimiento de ingresos por la penetración de nuevos mercados.
- Generar convenios con empresas privadas y proveedores para la obtención de la madera.
- Crear un sistema de excelencia de gestión en control administrativo que permita ofrecer servicios estandarizados y de calidad.
- Contribuir a la gestión de capacitación en licitaciones para el personal de contrataciones.
- Implementar un OSHAS para tener un mejor control en la seguridad laboral.
- Adquirir ambiente para almacenamiento de muebles de alta capacidad.



		Estrategias específicas retenidas															
		Ampliar la planta con procesos de transformación tecnificados para cumplir con estándares de calidad.		Desarrollar catálogo web para ofrecer los productos de mueblería y fortalecer la imagen de la empresa.		Contratar personal con experiencia en procesos de licitación de obras y dar programas de capacitación.		Importar tornos y maquinaria de alta tecnología para la fabricación de muebles.		Implementar el sistema de OSHAS para mantener buenas condiciones de seguridad laboral.		Generar alianzas estratégicas con los productores de madera y contribuir con su abastecimiento con responsabilidad social empresarial.		Adquirir ambiente para almacenamiento de muebles de alta capacidad.		Implementar estándares de calidad para la producción de muebles.	
Factores clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																	
1. Programas de vivienda	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
2. Licitaciones de obras públicas.	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3. Programas de mantenimiento y contratos con empresas privadas (centros educativos, clínicas, edificaciones).	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
4. Crecimiento poblacional	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5. Opciones de comercio electrónico.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
6. Apertura de carreteras y comunicaciones	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
<b>Amenazas</b>																	
1. Factores climatológicos para extraer madera.	0.1	2	0.2	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
2. Inestabilidad de proveedores por alta demanda.	0.15	2	0.3	1	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3. Nuevas leyes que dificulten extracción de madera	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
4. Tributaria (Sunat)	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
5. Riesgo político (cambio de gobierno)	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
6. Incurción de materiales plásticos y cerámicos en la mueblería	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27
<b>Fortalezas</b>																	
1. Alta experiencia en la producción.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
2. Antigüedad de la empresa	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
3. Maquinaria de aserradero tecnificada	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
4. Planta de transformación amplia con miras a extenderse más	0.1	3	0.3	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
5. Posicionamiento e imagen en el mercado local	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
6. Participación en procesos de licitación locales.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18
<b>Debilidades</b>																	
1. Débil sistema de control de calidad	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24
2. Carencia de recursos económicos para proyectos grandes	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
3. Baja capacitación a los empleados	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06
4. Almacén pequeño para mueblería	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
5. Falta de herramientas sofisticadas en la elaboración de muebles	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
6. Falta personal administrativo para procesos de licitaciones y nuevos contratos.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27
7. Carencia de software para llevar inventario.	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
8. No cuenta con organigramas y otros instrumentos de gestión. 8. No cuenta con organigramas y otros instrumentos de gestión.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>63</b>	<b>5.08</b>	<b>51</b>	<b>4.13</b>	<b>60</b>	<b>4.89</b>	<b>60</b>	<b>5.03</b>	<b>60</b>	<b>4.95</b>	<b>63</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>4.78</b>	<b>62</b>	<b>5.16</b>

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L

Elaboración: Propia

Tabla 9. Matriz Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Ampliar la planta con procesos de transformación tecnificados para cumplir con estándares de calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Contratar personal con experiencia en procesos de licitación de obras y dar programas de capacitación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Importar tornos y maquinaria de alta tecnología para la fabricación de muebles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar el sistema de OSHAS para mantener buenas condiciones de seguridad laboral.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Generar alianzas estratégicas con los productores de madera y contribuir con su abastecimiento con responsabilidad social empresarial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Adquirir ambiente para almacenamiento de muebles de alta capacidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar estándares de calidad para la producción de muebles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L

Elaboración: Propia

#### Interpretación:

Las estrategias seleccionadas cumplen con los criterios de evaluación según Rumelt (consistencia, consonancia, ventaja, factibilidad).

**Tabla 10. Matriz Ética (ME)**

Estrategias	Ampliar la planta con procesos de transformación tecnificados para cumplir con estándares de calidad.	Contratar personal con experiencia en procesos de licitación de obras y dar programas de capacitación.	Importar tornos y maquinaria de alta tecnología para la fabricación de muebles.	Implementar el sistema de OSHAS para mantener buenas condiciones de seguridad laboral.	Generar alianzas estratégicas con los productores de madera y contribuir con su abastecimiento con responsabilidad	Adquirir ambiente para almacenamiento de muebles de alta capacidad.	Implementar estándares de calidad para la producción de muebles.
<b>Derechos</b>							
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	P	P	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	N	P	N	P	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	P	N	P	P	P	N
<b>Justicia</b>							
Impacto en la distribución	J	J	J	N	N	N	J
Equidad en la administración	J	J	J	N	N	N	J
Normas de compensación	N	N	J	J	N	N	J
<b>Utilitarismo</b>							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	N	E

Fuente: Investigación del plan estratégico para la Empresa Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L

Elaboración: Propia

**Interpretación:**

Después de realizar la evaluación de estrategias con la matriz ética, se concluye que las seis estrategias elegidas no violan los derechos ni la justicia y se realizan para buenos fines utilitarios.

**5.2. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

**5.2.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 1:**

En el estudio comparativo de análisis de los modelos de planeamiento estratégico se determina que el más adaptable y adecuado es el de Fred Davis para las características de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

De acuerdo al análisis realizado en el objetivo Nº 01 se ha determinado según los cuadros Nº 01, 02, 03 y 04 que el modelo que se adecua y se adapta con

mayor ventaja es el modelo de Planeamiento estratégico de Fred Davis, dando por validado la presente hipótesis específica.

### **5.2.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2:**

En la definición central de la Visión y Misión de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L. debe adecuar los componentes esenciales de filosofía, tecnología a los cambios estratégicos que presenta el sector.

Después de haber revisado la Misión, la Visión y los valores actuales y propuestos de la empresa se determina que la nueva visión propuesta incrementa el valor tecnológico y de innovación de la empresa manteniendo los estándares de calidad, la visión actual no tiene plazo establecido, mientras que la propuesta tiene plazo establecido, también meta cercana abarcando solo lo regional, la visión propuesta implica a futuro trabajo en equipo y respuesta inmediata a sus cliente, por lo que podemos decir que está de acuerdo a los componentes esenciales de filosofía, tecnología a cambios estratégicos que presenta el sector. Por lo que damos por validada la Hipótesis específica N° 2.

### **5.2.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 3:**

La situación del entorno estratégico que presenta la gestión de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L. es de regular competencia y debe tener más interés por mejorar el factor interno de la empresa.

Como hemos visto en el análisis el objetivo N° 3 Se determina que los factores externos de la empresa, en el ámbito político legal solo hay 110 registradas en el sector de exportación maderera y la depredación forestal es un problema de informalidad del sector, las Fuerzas Económicas en las industrias de muebles

registraron aumentos en sus niveles de producción, las Fuerzas Sociales, culturales y Demográficas presentan conflictos sociales por temas de la minería, gobiernos locales, demarcación territorial, comunales además de ello que los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, en tanto a las Fuerzas Tecnológicas dan origen a la aparición de nuevas opciones de muebles en diferentes tecnologías pero el mercado externo mundial aun prefiere la calidad en la madera, el Factor Ecológico Ambiental presenta conflictos de responsabilidad social relacionados a problemas medio ambientales, el contrabando e informalidad genera sobrecostos y encarecimiento de precios en la industria del mueble.

La matriz de evaluación de factores externos muestra que la empresa no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades y neutraliza con poco énfasis las amenazas, la matriz de los factores internos muestra que no se gestiona adecuadamente las debilidades para contrarrestarlas. Determinando una regular competencia y tener mayor interés por mejorar el factor interno de la empresa. Por lo que se da por validada la presente hipótesis específica.

#### **5.2.4. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 4:**

Las opciones estratégicas determinantes son desarrollo y penetración de mercados, desarrollo de productos y alianzas estratégicas para la gestión de la empresa.

De acuerdo como se ha visto en el análisis del objetivo específico N° 4 se ha definido que la propuesta de elección de estrategia se da al gestionar el desarrollo y crecimiento de ingresos por la penetración de mercados, desarrollo de productos, alianzas estratégicas generando convenios, crear un sistema de excelencia de gestión en control administrativo, contribuir a la gestión de capacitación en licitaciones, además de ello las estrategias seleccionadas

cumplen con los criterios de evaluación según Rumelt y que la matriz ética determina que las seis estrategias elegidas no violan los derechos ni la justicia y se realizan para buenos fines utilitarios. Por lo que damos por validado la hipótesis específica N° 4.

#### **5.2.7. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL:**

El Modelo de Planeamiento estratégico más adaptable y adecuado para la empresa en estudio es el de Administración estratégica de Fred Davis, y el uso de un plan estratégico contribuye a mejorar su toma de decisiones estratégica de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

Como se ha visto en el desarrollo de los objetivos específicos 1, 2,3 y 4 donde se evalúa y determina el modelo de planeación estratégica más adecuada para la empresa en estudio y habiéndose establecido que el plan estratégico es fundamental para la toma de decisiones estratégicas de la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L. y donde se ha validado las hipótesis específicas, es que se da por validada la hipótesis General.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se formula las siguientes conclusiones.

1.- Después de haber realizado el análisis de los modelos de Fred Davis, George Steiner y Charles Hill y Hareth Jones planeación estratégica y haber analizado las características de la empresa de Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L de acuerdo al estudio realizado de los modelos de planeamiento estratégico, se determina que el más adaptable y adecuado es el de Fred Davis el cual muestra un enfoque de la administración estratégica y representa un planteamiento claro y práctico.

2.- Después de haber revisado la misión actual y propuesta de la empresa se concluye que la nueva visión propuesta incrementa el valor tecnológico y de innovación de la empresa manteniendo los estándares de calidad, la visión actual no tiene plazo establecido mientras que la propuesta tiene plazo establecido también meta cercana abarcando solo lo regional, la visión propuesta implica a futuro trabajo en equipo y respuesta inmediata a sus clientes.

3.- Se determina que los factores externos de la empresa, en el ámbito político legal solo hay 110 registradas en el sector de exportación maderera y la depredación forestal es un problema de informalidad del sector, las Fuerzas Económicas en las industrias de muebles registraron aumentos en sus niveles de producción, las Fuerzas Sociales, culturales y Demográficas presentan conflictos sociales por temas de la minería, gobiernos locales, demarcación territorial, comunales además de ello que los índices de pobreza se redujeron

en más de la mitad, en tanto a las Fuerzas Tecnológicas dan origen a la aparición de nuevas opciones de muebles en diferentes tecnologías pero el mercado externo mundial aun prefiere la calidad en la madera, el Factor Ecológico Ambiental presenta conflictos de responsabilidad social relacionados a problemas medio ambientales, el contrabando e informalidad genera sobrecostos y encarecimiento de precios en la industria del mueble.

La matriz de evaluación de factores externos muestra que la empresa no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades y neutraliza con poco énfasis las amenazas, la matriz de los factores internos muestra que no se gestiona adecuadamente las debilidades para contrarrestarlas.

4. Se definió que la propuesta de elección de estrategia se da al gestionar el crecimiento de ingresos, generar convenios, crear un sistema de excelencia de gestión en control administrativo, contribuir a la gestión de capacitación en licitaciones, además de ello las estrategias seleccionadas cumplen con los criterios de evaluación según Rumelt y que la matriz ética concluye que las seis estrategias elegidas no violan los derechos ni la justicia y se realizan para buenos fines utilitarios.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones obtenidas se realizan las siguientes recomendaciones:

1.- Una vez realizado el análisis de la primera conclusión se recomienda seguir utilizando el método de Fred David ya que este modelo de planeamiento estratégico, determina ser más adaptable y adecuado para un planteamiento claro y práctico y que se adapta a las características de la empresa Industrial Maderera Muebles Maldonado E.I.R.L.

2.- Se recomienda que la nueva visión y misión, propuesta debe implementarse porque está orientada a incrementar el valor tecnológico y de innovación de la empresa manteniendo los estándares de calidad, la visión propuesta tiene plazo establecido también meta cercana abarcando solo lo regional, la visión propuesta implica a futuro trabajo en equipo y respuesta inmediata a sus clientes, adaptándose a la filosofía, tecnología y a los cambios estratégicos que presenta el sector

3.- Se recomienda que es importante enfrentar la informalidad del sector, por que las Fuerzas Económicas en las industrias de muebles registraron aumentos en sus niveles de producción. Las Fuerzas Sociales, culturales y Demográficas presentan conflictos sociales por temas de minería, gobiernos locales, demarcación territorial, comunales; las Fuerzas Tecnológicas dan origen a la aparición de nuevas opciones de muebles en diferentes tecnologías; el Factor Ecológico Ambiental presenta conflictos de responsabilidad social relacionados

a problemas medio ambientales, el contrabando e informalidad genera sobrecostos y encarecimiento de precios en la industria del mueble. La matriz de evaluación de factores externos muestra que la empresa debe aprovechar de manera adecuada las oportunidades y neutralizar con poco énfasis las amenazas, la matriz de los factores internos deben gestionar adecuadamente las debilidades.

4.- Se recomienda que se implemente la propuesta de elección de estrategia de gestionar el desarrollo y crecimiento de ingresos, generar alianzas estratégicas a través de convenios, crear un sistema de excelencia de gestión en control administrativo, contribuir a la gestión de capacitación en licitaciones, además de ello las estrategias seleccionadas cumplen con los criterios de evaluación según Rumelt y que la matriz ética son las adecuadas y elegidas con justicia y se realizarán para buenos fines utilitarios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Blank, L. (1990). Administración en las organizaciones: un enfoque estratégico toma de decisiones. Cali – Colombia: Centro editorial universidad del Valle. Facultad de ciencias de la Administración.
- Carrasco D. (2005). Metodología de la investigación científica. Primera edición. Perú.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011) Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México: D.F. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- D Alessio F. (2008) El Proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia 1ra Ed. México: Pearson educación S.A.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006), Metodología de la investigación. Cuarta edición. México.
- Serna, Gómez h. (1994) Planeación y Gestión estratégica. Bogotá Colombia: Legis
- Thompson, A., & Strickland (2011) Administración estratégica: Conceptos y casos. Mc Graw Hill.
- Ventura, J. (2008). Análisis Estratégico de la empresa 1ra Ed. España. Ediciones Paraninfo S.A.

## **WEBGRAFIA**

- Barrios Rosas, V. (30 noviembre 2011) Ambiente externo de la organizaciones. Disponible en : [http://: www.gestiopolis.com /ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/](http://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/)