

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



**ARTICULO CIENTIFICO**

**"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"**

**AUTOR:**

**TANIA CHOQUE SANCHEZ**

**REVISADO POR:**

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser la de Dra. Mirian Serezade Hancoco Gomez, ubicada sobre una línea horizontal.

**Dra. Mirian Serezade Hancoco Gomez**  
**Coordinador de Investigación**

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser la de Dr. Rolando Esteban Rodriguez Huamani, ubicada sobre una línea horizontal.

**Dr. Rolando Esteban Rodriguez Huamani**  
**Director**

**PUNO – PERÚ**

**2017**

**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**

PROPOSAL FOR A STRATEGIC PLAN AND DECISION-MAKING FOR THE  
COMPANY MALDONADO MADERERA Y MUEBLERIA INDUSTRY E.I.R.L. AYAVIRI -  
PUNO, PERIOD 2015-2018

Tania Choque Sánchez  
maldonadogrup@gmail.com

Universidad Nacional del Altiplano, Escuela Profesional de Administración

**RESUMEN**

La investigación ha sido desarrollada en el ámbito del distrito de Ayaviri, provincia de Melgar con la finalidad de proponer una herramienta para la toma de decisiones en la empresa objeto del estudio, en ese sentido se planteó como **objetivo**: 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. La **metodología** utilizada fue: método deductivo, de enfoque cuantitativo con diseño no experimental y tipo de investigación de alcance descriptivo - analítico; y se obtuvieron los siguientes **resultados**: Para la variable planeación estratégica; realizado el análisis de los diferentes modelos y elegido el de Fred Davis se ha 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. Por último se concluye que la propuesta de elección de estrategia se da para gestionar el crecimiento de ingresos, generar convenios, crear un sistema de excelencia de gestión en control administrativo y contribuir a la gestión de capacitación.

Palabras Clave: plan, empresa, entorno, plan estratégico, toma de decisiones.

**ABSTRACT**

The research has been developed in the area of the district of Ayaviri, province of Melgar with the purpose of proposing a tool for decision making in the company object of the study, in that sense it was proposed as a goal: Propose a strategic plan for the Company Industria Maderera y Mueblería Maldonado EIRL- Period 2015 - 2018, based on strategic planning models and improve its decision-making management. The methodology used was: deductive method, quantitative approach with non - experimental design and type

of investigation of descriptive - analytical scope; and the following results were obtained: For the strategic planning variable; carried out the analysis of the different models and chosen that of Fred Davis it has been established that the strategic plan is fundamental for the strategic decision making of the company Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L. Finally, it is concluded that the strategy choice proposal is used to manage revenue growth, generate agreements, create a management excellence system in administrative control and contribute to training management.

Keywords: plan, company, environment, strategic plan, decision making.

## **INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica según (Serna Gomez, 1996) 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 y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro. Así mismo (Chiavenato, 2010) agrega que 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. Existen modelos de planeación estratégica, que puede ser utilizados según el contexto de las organizaciones; (David, 2013) plantea un modelo basado en 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, generando un proceso inclusivo en la toma de decisiones; (Steiner, 1998) propone un modelo sistemático basado en 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 y finalmente dentro de la investigación se analizó el modelo de (Hill & Jones, 2009) que divide a la planeación estratégica en cinco componentes diferentes: 1) Misión y las principales metas corporativas. 2) Ambiente externo de la organización 3) Ambiente interno de la organización. 4) Seleccionar las estrategias. 5) Implantar las estrategias.

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, por lo tanto son ellos quienes asumen la toma de decisiones de la empresa en estudio. Por otro lado las micro empresas en la actualidad se encuentran en un

escenario de competencia y con barreras externas e internas derivadas del mercado y de la gestión estratégica, lo cual exige una toma de decisiones flexible que permita 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. De ahí el planteamiento del problema ¿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?.

La planeación estratégica permite tener clara la visión, misión, objetivos estratégicos, estableciendo un horizonte o direccionamiento estratégico claro, que da lugar a un ambiente donde no resulta complejo tomar decisiones estratégicas oportunas y acertadas, es decir proporciona las bases para que la empresa optimice su toma de decisiones y crecimiento estratégico. En ese sentido el objetivo general de la investigación fue: “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. y la hipótesis planteada: 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. Para demostrar la validez de la hipótesis se ha utilizado instrumentos de recolección de datos que ha permitido finalmente validar la hipótesis planteada.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

La **metodología** utilizada fue: **método deductivo**, el mismo que permite inferir nuevos conocimientos o leyes aún no conocidas, **de enfoque cuantitativo** el mismo que según (Palomino Quispe , 2004), afirma: El enfoque cuantitativo recolecta información y la analiza expresándola en resultados de tipo cuantitativo (datos numéricos). Por medio de la recolección y análisis de datos, prueba hipótesis establecidas con anterioridad, como ha sido el caso de la unidad en estudio de la presente investigación; con **diseño no experimental** y tipo de investigación de alcance **exploratorio, descriptivo**, esto es porque el estudio fue en esencia exploratorio pero contiene elementos descriptivos.

Considerando que la población según (Hernandez Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) hace referencia al conjunto de elementos que conforman la situación problemática y estos presentan características de interés al tema que se está investigando. Por sus características particulares la población está conformada por la Empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado.

Las unidades muestrales poseen las características de la población tomaremos en cuenta los criterios del azar y los procedimientos estadísticos, ya que ellos favorecen que la muestra sea representativa tanto para definir la forma de la selección de las unidades muestrales como para determinar su tamaño. El sistema de muestreo es no probabilístico y por conveniencia del investigador. Y se ha tomado a los 09 trabajadores de la empresa en estudio.

Para la recolección de la información se utilizó las técnicas e instrumentos de investigación: Encuesta Estructurada: Considerando que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal primaria, se utilizó un cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en escala de medición - Recopilación Documental.

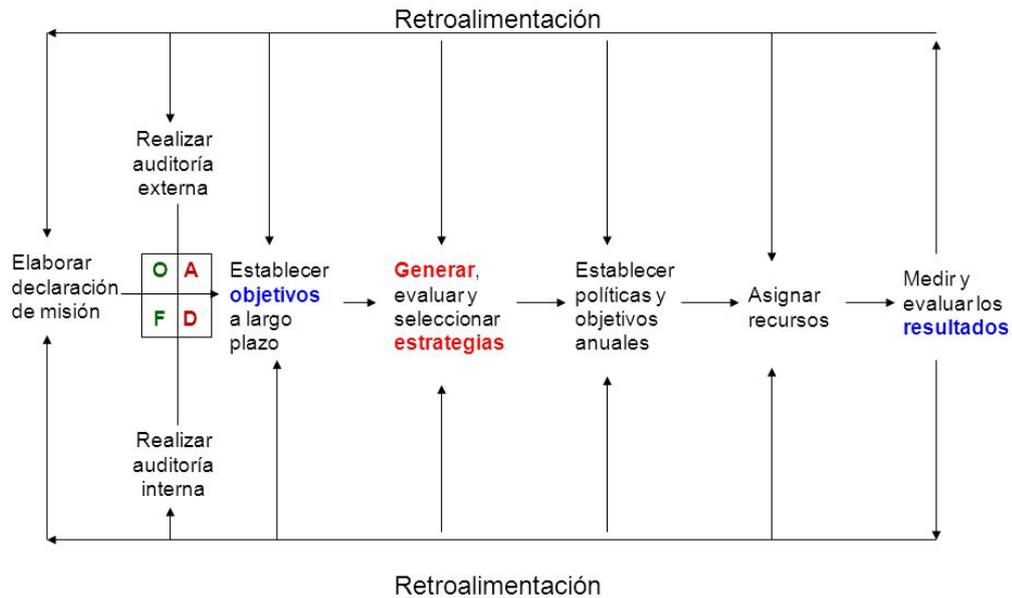
## **RESULTADOS**

### **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.**

#### **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 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. A continuación la figura 1 muestra con detalle el modelo analizado, el cual es el que se ajusta a la empresa en estudio.

FIGURA 1: Modelo de Fred David



Fuente: (David, 2013) Conceptos de administración estratégica

#### 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.

A continuación la figura 2 muestra con detalle el modelo analizado.

Figura 2: Modelo de Charles Hill Y Gareth Jones



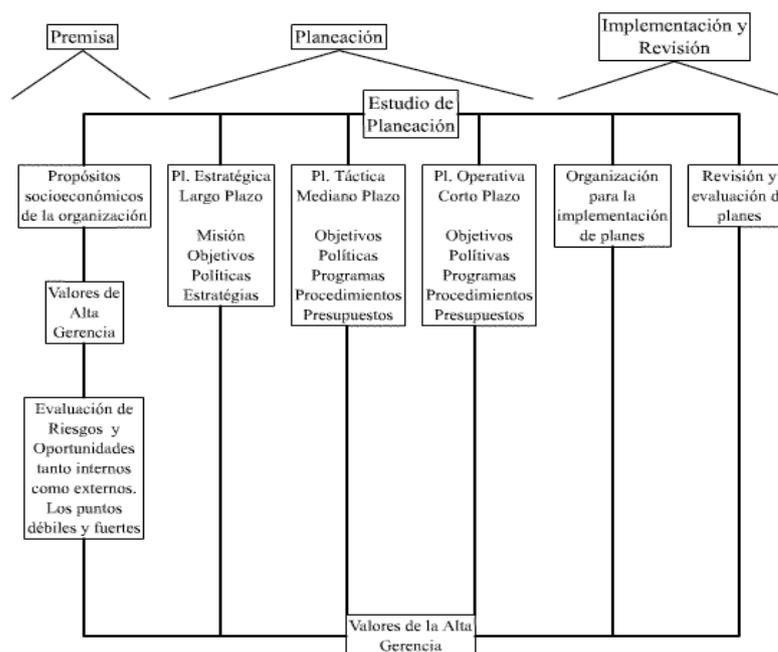
Fuente: Adaptado de Hill, C. y Jones, G. (2009, Pág. 11-12)

#### MODELO DE GEORGE STEINER

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.

A continuación la figura 3 muestra con detalle el modelo analizado.

Figura 3: Modelo conceptual de Steiner



Fuente: Planeación estratégica (Steiner, 1998)

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

Tabla 1: Evaluación de modelos de planeación estratégica

	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	8	7	7
-Aplicable a empresas pequeñas	9	8	8
-Proceso menos complicado	8	6	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>23</b>
<b>Desventajas</b>			
- Costos	7	7	7
- Personal especializado	6	8	7
- Tiempo	4	5	5
<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>

Fuente: Elaboración Estratégica

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.

## **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.**

### **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.

#### 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.

#### 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

Valores propuestos:

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

### Determinación de la situación del entorno estratégico para la empresa Industria Maderera y Mueblería Maldonado E.I.R.L.

Evaluación externa:

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

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

#### Evaluación interna

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

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Alta experiencia en la producción.	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.2</b>
2. Antigüedad de la empresa	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
3. Maquinaria de aserradero tecnificada	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.60</b>
4. Planta de transformación amplia con miras a extenderse más	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
5. Posicionamiento e imagen en el mercado local	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
6. Participación en procesos de licitación locales.	<b>0.09</b>	<b>4</b>	<b>0.36</b>
<b>Subtotal</b>	<b>0.49</b>		<b>1.80</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Débil sistema de control de calidad	<b>0.06</b>	<b>1</b>	<b>0.06</b>
2. Carencia de recursos económicos para proyectos grandes	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
3. Baja capacitación a los empleados	<b>0.06</b>	<b>1</b>	<b>0.06</b>
4. Almacén pequeño para mueblería	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
5. Falta de herramientas sofisticadas en la elaboración de muebles	<b>0.08</b>	<b>1</b>	<b>0.08</b>
6. Falta personal administrativo para procesos de licitaciones y nuevos contratos.	<b>0.09</b>	<b>2</b>	<b>0.18</b>
7. Carencia de software para llevar inventario.	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
8. No cuenta con organigramas y otros instrumentos de gestión.	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
<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- 2015

Elaboración: propia

## **DISCUSION**

Después de 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 (David, 2013) el cual defiende un enfoque de la administración estratégica con un planteamiento claro y práctico. También afirma que un proceso de planeación estratégica que involucra a toda la empresa, 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.

En tal sentido se ha analizado la misión, visión y valores actuales y de acuerdo al modelo elegido se ha podido redefinirlas; así mismo se ha elaborado las matrices que reflejan el entorno de la unidad en estudio, pasos muy importantes que ha permitido establecer como propuesta el plan estratégico para el periodo de la investigación; todo lo anterior ha permitido validar la hipótesis que un plan estratégico adecuado permitirá efectivizar el proceso de toma de decisiones en la empresa de Industria maderera y mueblería Maldonado E.I.R.L.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, se formuló 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.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Chiavenato, I. (2010). *Introducción Teoría General de la Administración* . Bogotá Colombia: 5ta Edición.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.

Hernandez Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* . Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* . México D.F.: Mc Graw Hill.

Palomino Quispe , P. (2004). *Diseño y Técnicas de Investigación Educativa*. Puno: FCEDUC UNA Puno.

Serna Gomez, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Ram Editores.

Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica*. México D.F.: Editorial Continental.