



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la  
dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC,  
Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios – MBA

**AUTOR:**

Arteaga Vera, Luis Reynaldo (ORCID: 0000-0003-2045-6630)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y herramientas gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

*A Dios, nuestro creador, cuidador y guía; a mi esposa, por todo el apoyo y comprensión, que lo demuestra en todo emprendimiento que realizamos; a mis hijos, que siempre serán el motivo de mi esfuerzo, y por entender lo importante que es el estudio en su desarrollo personal. A mis padres, por inculcarme cuán importante son los valores éticos que nos permiten superarnos cada día y poder enfrentar las adversidades con éxito.*

*Luis Reynaldo.*

### **Agradecimiento**

*A Dios, por siempre, por habernos cuidado en estos tiempos tan difíciles. A los directivos de la empresa MOLISAM I, por haberme brindado su apoyo y confianza para la culminación de esta investigación. Al Dr. Hugo Huiman Tarrillo, por su asesoramiento y esfuerzo que nos ha demostrado en cada sesión en el desarrollo de este trabajo. A mi familia por todo el apoyo brindado y a todos los amigos y compañeros de labores que con sus aportes se ha logrado culminar esta investigación.*

*Autor.*

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	13
3.2. Variables y operacionalización.....	14
3.3. Población, muestra y muestreo.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos .....	17
3.6. Método de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
VI. CONCLUSIONES.....	33
VII. RECOMENDACIONES.....	34
VIII. PROPUESTAS .....	35
REFERENCIAS .....	38
ANEXOS .....	44

## Índice de tablas

Tabla 1 Personal Directivo y Gerentes MOLISAM I SAC .....	15
Tabla 2 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación .....	16
Tabla 3 Componentes de la dirección estratégica.....	26
Tabla 4 Influye la misión y visión en el desarrollo de los procesos .....	26
Tabla 5 La estructura organizacional .....	27
Tabla 6 Desarrollo de actividades según el Plan Estratégico.....	27
Tabla 7 Plan de Acción .....	37

## Índice de figuras

Figura 1 Mejora en las actividades de la empresa .....	18
Figura 2 Apoyo para la realización de labores .....	18
Figura 3 Toma de decisiones efectivas .....	19
Figura 4 Conocimiento de la actividad o negocio .....	19
Figura 5 Labores según el Manual de Operaciones y Funciones.....	20
Figura 6 Análisis de problema detectado .....	20
Figura 7 Asistencia a reuniones Gerenciales .....	21
Figura 8 Seguimiento de objetivos y metas.....	21
Figura 9 Comunicación al personal de la toma de decisiones .....	22
Figura 10 Buena comunicación entre las áreas .....	22
Figura 11 Solución de conflictos.....	23
Figura 12 Cultura Organizacional.....	23
Figura 13 Incentivos para los proyectos de mejora .....	24
Figura 14 Reacción ante un cambio.....	24
Figura 15 Mejoras e innovaciones en los productos .....	25
Figura 16 Procedimientos de inducción para nuevos colaboradores .....	25

## Resumen

El objetivo de esta investigación es proponer un plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica en la empresa MOLISAM I, de Lambayeque, considerando la importancia para el desarrollo de sus actividades. El diseño de la investigación fue no experimental, descriptivo, transversal, propositivo y se realizó a partir de una muestra igual a la población, es decir de 10 personas, entre directivos y gerentes de la empresa, trabajándose bajo un enfoque cuantitativo; la técnica a emplear será la encuesta y el instrumento utilizado es un cuestionario. Las respuestas obtenidas permiten determinar que sólo el 10 % de los encuestados están de acuerdo en que la dirección de la empresa tome decisiones efectivas, y el 100 % considera que la dirección tiene una actitud abierta a nuevas ideas de mejora en las actividades de la empresa. La conclusión es que el plan estratégico propuesto mejorará la toma de decisiones de la dirección de la empresa MOLISAM I, además de muchos otros aspectos de la organización.

**Palabras clave:** Dirección estratégica, plan estratégico, toma de decisiones.

## **Abstract**

The objective of this research is to propose a strategic plan based on decision-making for strategic management in the company MOLISAM I, of Lambayeque, considering the importance for the development of its activities. The design of the research was non-experimental, descriptive, cross-sectional, propositional and was carried out from a sample equal to the population, that is, 10 people, among directors and managers of the company, working under a quantitative approach; the technique to be used will be the survey and the instrument used is a questionnaire. The answers obtained show that only 10% of respondents agree that the management of the company makes effective decisions, and 100% consider that management has an open attitude to new ideas for improvement in the company's activities. The conclusion is that the proposed strategic plan will improve the decision-making of the management of the company MOLISAM I, in addition to many other aspects of the organization.

**Keywords:** Strategic management, strategic plan, decision making



## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas, sea cual fuere su tamaño, desean tener la claridad del camino que deben recorrer para poder llegar a cumplir los objetivos, y para ello, según el desarrollo que hayan logrado, establecerán sus planes estratégicos de diferentes maneras, sus ejecutivos tomarán decisiones cruciales para el desarrollo de las organizaciones, que abarcan desde decisiones económicas y financieras, de implementación de políticas y procedimientos que permitirán un mejor ordenamiento en la realización de las actividades, hasta las que conciernen a las actividades de recursos humanos, con la incorporación de profesionales que puedan desarrollarlas internamente dentro de la organización, o mediante asesores externos, que establecerán las pautas más adecuadas para formular e implementar la estrategia. Pero las dificultades no se inician realizando la formulación del planteamiento estratégico para la organización, sino que se presentarán numerosas razones o motivos, unos más lógicos que otros, que harán que este planteamiento no llegue a su implementación o sea la “receta organizacional” que toda dirección desea. Según el Director del Real Time Management (RTD), Hugo Alegre, entre las diferentes razones que dificultan la consecución de resultados es el “día a día” que sumado a la cultura organizacional de una falta de trabajo transversal entre las áreas de las organizaciones. Pero, tomar decisiones correctas y que un planteamiento tan importante pase de una fase a otra con éxito sin que sea un intento fallido por querer dar rumbo a las organizaciones. Este es uno de los principales objetivos y que forma parte importante del trabajo de la dirección estratégica de las organizaciones, no sólo en la búsqueda de la funcionalidad de las, sino su crecimiento sostenido y el mayor tiempo de vida de las organizaciones.

En Colombia, proponer que la Gerencia de Proyectos se convierta en una ventaja competitiva con respecto a las organizaciones del mismo clúster, se lograría con la alineación de estos con la estrategia organizacional, por lo que desde el análisis hasta la definición de las metas estratégicas deben ponerse en la práctica, a esto se le denominó Gestión Integral de Proyectos Estratégicos (Ferrer, 2018).

En México, Kovacevic y Reynoso (2015) establece que, para enfrentar los retos en el mundo actual, es necesario considerar dos factores, que es la de establecer la estrategia principal de la organización y que todos los colaboradores se centren en ella, y la alinear todos los recursos de la organización en cumplir con la meta trazada, siendo la ejecución estratégica la pieza fundamental para la subsistencia cumpliendo los objetivos de la empresa.

En Venezuela, Según Zapata, G. (2016) con la muestra de 411 medianas empresas con una metodología cuantitativa, analiza la relación entre las dos variables, proceso de la toma de decisiones y el estilo de liderazgo; estudio de campo mediante un cuestionario que concluyó que existe una relación entre la toma de decisiones estratégicas y operativas, frente al estilo de liderazgo de la alta gerencia, presentándose una descentralización en la toma de decisiones estratégicas por la gerencia, más no necesariamente cuando se refieren a decisiones operativas.

Esto nos lleva a valorar en su real magnitud el contar con información real que nos permita tomar las decisiones estratégicas adecuadas.

Rodríguez (2019), concluye que el factor liderazgo del propietario se deben complementar con otras competencias, como decidido, democrático, lo cual facilitaría la toma de decisiones gerenciales. La Dirección estratégica es “el grupo de decisiones que nos permiten realizar la formulación e implementación de las estrategias que puedan brindar la oportunidad a que la empresa se pueda adapte al entorno en forma competitiva consiguiendo que la organización se adapte a su entorno y poder llegar a conseguir las metas de la organización” (Grant, 2014).

Considerando lo mencionado se planteó el siguiente problema ¿Cómo el diseño de un Plan Estratégico basado en la toma de decisiones mejorará la Dirección Estratégica en la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque?. Por todo lo expuesto, surgió la siguiente formulación del objetivo general, Proponer un Plan Estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica en la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque. Se propusieron los objetivos específicos: Evaluar a la dirección actual, establecer un procedimiento para la toma de decisiones para la dirección de la empresa, diseñar un plan estratégico que mejore la dirección estratégica y por último, validar el plan estratégico basado en la toma

de decisiones de la Dirección de la empresa, formulándose la hipótesis: La implementación del plan estratégico basado en la toma de decisiones mejorará la dirección estratégica en la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque.

Por todo lo expuesto, este trabajo de investigación se justifica por la importancia que significa diseñar un plan estratégico que pueda sustentar una toma de decisión a nivel de la dirección estratégica y sus consecuencias que pueden impactar en toda la organización, desde todos las perspectivas, como son: financiera, funcional, organizacional y culturalmente. Establecer los procedimientos correctos para poder tomar una decisión debería ser parte de la cultura empresarial y que pueda alejarlo de lo subjetivo, que muchas veces puede convertirse en una amenaza si no se toman las consideraciones expuestas por los diferentes autores mencionados en este trabajo de investigación, como considerar los múltiples indicadores financieros, sistemas estructurados de información y que nos pueden servir finalmente, de herramientas de gestión.

## II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Bryson, C., Hamilton, L. y Van Slike, D. (2017), señalan la institucionalización de los conceptos de la planificación estratégica en todos los niveles del gobierno de los estados unidos de Norteamérica y muchos otros países, con resultados muy positivos, enfatizando que éstos son un conjunto de procedimientos y herramientas que se aplican en determinadas situaciones específicas, es decir, si bien es cierto que sus conceptos son genéricos en forma, en la práctica es probable que sean contingentes, debiendo ser definida de manera funcional en lugar de procedimental, y por último recalcan la necesidad de una teoría más sólida que vincule el contexto, la implementación y su desempeño.

George, B. y Walker, R. (2019), concluyen, que tener un plan estratégico no es suficiente, debiendo estar estructurado en procedimientos y análisis de los entornos, establecimientos de metas, y muchas otras herramientas que nos permitan tomar las decisiones correctas. Los resultados no deben enfocarse en obtener ganancias en eficiencia, pero si podemos tener organizaciones más efectivas, y poder implementar las estrategias y poder alcanzar los objetivos. Este plan estratégico debe estar soportado por recursos humanos y financieros. En el caso del recurso humano, se debe buscar involucrar al personal adecuado que tenga la capacidad de analizar, generar e implementar las estrategias que más convengan a nuestra organizacional. En el caso de los recursos financieros, indican, que los profesionales no deben esperar resultados relevantes en planes estratégicos mal financiados.

En Colombia, Gutiérrez (2016), en su tesis identificó los elementos críticos de éxito en un modelo de dirección estratégico basado en el Balanced Scorecard o un Cuadro de Mando Integral (BSC). Concluyendo que es importante que los gerentes de las organizaciones, usen modelos de dirección estratégica que tienen como procedimientos el de alinear los recursos con los que cuenta las organizaciones, tanto los recursos, financieros, humanos, físico y tecnológicos de la empresa, que permitan a las empresas a alcanzar sus objetivos de la empresa, en este caso haciendo que los servicios médicos sean eficientes y de calidad, y esto permita lograr el nivel de rendimiento económico.

Según Bedoya, L. y Zuluaga, J. (2015). En el sector de las PYMES el 80% de estas organizaciones empresariales no llegan a los 5 años de funcionamiento, debido a la mala Dirección Estratégica, y específicamente a la mala gestión que realizan las empresas, muchas veces por el manejo empírico que se hacen hacia ciertos procedimientos, siendo necesario tener herramientas que les permitan tomar buenas decisiones en beneficio de la empresa, analizándose las variables, tanto internas como externas, llegándose finalmente a establecer las estrategias de acorde a los objetivos de la empresa, como en las perspectivas financieras, cliente interno y aprendizaje.

En Venezuela, Montilla (2015), en su artículo científico, concluye que los sistemas que sirven de soporte para tomar de decisiones (DSS), se convierten en una herramienta estratégica estableciendo planes y estrategias, y de la misma manera metas y objetivos para las Pymes. Esto permitirá establecer una ventaja competitiva dándole a las empresas mayores probabilidades de seguir operando en el mercado. La investigación tiene un diseño de tipo descriptivo, utilizando el fichaje como técnica para recabar la información. El uso de esta herramienta será parte de una nueva cultura organizacional que beneficiará con reducción de costos, agilización de los procesos, mejora en el servicio a los clientes y proveedores e inclusive en el rediseño de las estrategias aplicadas en el mercado.

En el Ecuador, según Toro, W., Carranza, W., Espinoza, J., y Malvé, L. (2017), en el artículo sobre gestión de los sistemas de control, determina ante la ausencia de una cultura empresarial, ocasionan que el 43% de las empresas fracasen por problemas administrativos, demostrando la importancia de diseñar un Sistema de Control de Gestión, siendo una herramienta administrativa que permita la toma de decisiones gerenciales, estableciéndose un modelo de varias etapas, desde la planeación hasta el establecimiento del sistema de indicadores hasta la implantación del sistema de control. Uno de los principales indicadores financieros de una empresa es la liquidez, ya que nos permite cumplir con nuestras actividades de corto plazo, además de ubicarnos en el momento actual y de manera real, hablando financieramente, y poder detectar las causas que para no desarrollarnos estratégicamente (Herrera, Betancourt, Herrera, Vega y Vivanco, 2016). Además se determinaron mediante un estudio, que tan importante es el uso de sistemas de información en todas las áreas de sus empresas, y de estos sistemas un 40%

destacó la importancia de tener información que nos permita una adecuada toma de decisiones gerenciales (Bravo, Valdivieso y Arregui, 2018).

En Brasil, Rodríguez, Y. y Pinto, M (2018), en su artículo científico, tiene por objetivo diseñar un modelo de hace uso de información como una herramienta para tomar decisiones estratégicas en organizaciones de información. Utiliza el método fenomenográfico obteniendo criterios cualitativos para el análisis de valoración crítica. De éstos resultados se obtienen los componentes de la propuesta del modelo que se va a utilizar para tomar decisiones estratégicas. Estos modelos no consideran el tipo de decisión, sino el proceso racional del proceso. Es decir que se quiere establecer mecanismos, dinámicas y recursos que faciliten los procesos indistintamente al tipo de decisión que se deba tomar.

A nivel nacional consideramos los siguientes trabajos, Cubas (2016), en su trabajo de investigación tiene por objetivo demostrar los efectos al aplicar un planeamiento estratégico institucional para el desarrollo laboral de los trabajadores en una municipalidad de Cajamarca. La investigación es de Tipo explicativa, pre experimental. Con una muestra de ochenta trabajadores y la aplicación de un cuestionario de 34 preguntas. Teniendo las siguientes conclusiones, que si los trabajadores tienen conocimientos de los objetivos y metas de la organización, esto mejorará su desempeño al sentirse involucrados con los objetivos de la institución.

Reyes (2019), en su trabajo de investigación, tiene como objetivo proponer un plan estratégico de marketing, cuya aplicación incremente la rentabilidad. El enfoque de la investigación es aplicada cuantitativa, de tipo explicativo descriptivo y diseño no experimental; con una variable, que viene a ser el plan estratégico de marketing. La población de 50 trabajadores y se considera como muestra el total de la población; se utilizará la encuesta y el cuestionario como instrumento. Se llega a la conclusión, que por los bajos los resultados en los niveles de percepción de los colaboradores acerca de la implementación de un planeamiento estratégico de marketing en la empresa, por ello se implementará un modelo considerando las dimensiones de análisis de la situación, estrategias, objetivos de marketing.

Hernández (2017), en su artículo científico, tiene como objetivo estudiar los diversos sistemas de control de gestión y de medición del desempeño y como estos influyen en el diagnóstico, seguido de la toma de decisiones y la ventaja competitiva basada en la dimensión estratégica de las empresas. Esta investigación tiene como

uno de sus objetivos enriquecer a la información sobre contabilidad de gestión dando a conocer conceptos sobre las diversas características en los sistemas de control de la gestión y de medida del desempeño, anexando estos conceptos en las empresas. Los sistemas de control de la gestión y los sistemas de medición del desempeño son herramientas que son utilizadas para efectuar cambios en la organización para mejorar su desarrollo.

A nivel local consideramos los siguientes trabajos, García (2021), en su trabajo de investigación que tuvo como objetivo general, realizar el diagnóstico de la evaluación de la implementación del proceso de Planeamiento Estratégico en el MINSA, la investigación fue básica, de enfoque mixto. Para el enfoque cualitativo tomó como guía el método científico como método general y como específico el inductivo. Con un enfoque cuantitativo descriptivo con un diseño no experimental. Contando con 15 participantes, teniendo como conclusión que el proceso de planeamiento estratégico en el Minsa, se considera como un acto político que encuadra en las políticas públicas siguiendo la línea a las acciones sectoriales y multisectoriales, por lo que su implementación, requiere de todos los integrantes de la entidad, para poder llegar a lograr los objetivos y metas del Sector Salud.

Orosco (2021), en su trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia del planeamiento estratégico en la ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas-2020. La investigación será del tipo aplicada, método hipotético y el diseño de la investigación será correlacional-causal, siendo la investigación transversal; con una muestra de 40 trabajadores, utilizando la encuesta como técnica para la recolección de los datos. Por último, se llega a la conclusión de la influencia significativa del planeamiento estratégico influye de manera significativa en la formulación, evaluación, aprobación, programación y ejecución presupuestal de la municipalidad distrital de San Jerónimo, Andahuaylas-2020.

Loayza (2020), en su trabajo de investigación tuvo como objetivo hallar la relación entre el planeamiento estratégico y el proceso presupuestario de la Dirección de Sanidad Policial, en el año 2019. Este trabajo de investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, con un diseño de la investigación no experimental, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta, con una

muestra de 67 trabajadores. Llegó a la conclusión de la existencia de la relación significativa en la formulación, ejecución seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico y el proceso presupuestario según lo indican los funcionarios de la Dirección de Sanidad Policial.

Nole (2020), cuyo trabajo de investigación tuvo como objetivo hallar la relación entre la actitud al cambio organizacional y la dirección estratégica de los docentes de la institución educativa 15402, Tambogrande, 2019. Su estudio es básica y carácter es correlacional, siendo una investigación cuantitativa que recolectó y procesó la información obtenida por medio de cuadros estadísticos. El diseño de la investigación fue no experimental, teniendo como muestra a 20 docentes y la técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta. Llegó a la conclusión que los docentes de la institución educativa 15402 de Tambogrande expresan, en cuanto a la variable actitud al cambio organizacional un nivel adecuado y un nivel regular de la variable dirección estratégica (90%), se puede determinar que los docentes demuestran eficiencia, pero la institución no desarrolla las estrategias para un trabajo en equipo. Se logró, además determinar, una relación significativa entre la dirección estratégica y la actitud al cambio organizacional de los docentes.

Reynaldo (2020), cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre la dirección estratégica en la seguridad, promoción de la seguridad del paciente a nivel organizacional, seguridad en el cuidado al paciente, prevención de errores, percepción de riesgos y errores que ocurren en la organización en un Hospital de Lima, 2019. Fue de enfoque cuantitativo, tipo fundamental o básica y el diseño no experimental. El método usado fue hipotético deductivo. Se llegó a las siguiente conclusión, que se tiene como prioridad principal la seguridad del paciente incluso sobre los indicadores de eficiencia y productividad, dependiendo de las estrategias aplicadas por la dirección, siendo esta, muy importante en la dirección de las organizaciones, desde la integración de las funciones, y como parte fundamental en la decisión de competir. En términos de Dirección Estratégica, tenemos los siguientes fundamentos teóricos:

Según David (2008) afirma:

Se define a la dirección como el proceso de influir en los miembros de la



organización para el cumplimiento de los objetivos. El proceso de la dirección detalla el por qué ciertos miembros de la organización trabajan más que otros miembros. Las políticas, los objetivos y las estrategias no tienen muchas probabilidades de éxitos si los gerentes y empleados no son direccionados para la implementación de las estrategias una vez formuladas. La dirección de administración, funcionalmente considera al menos cuatro componentes: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional (p.134).

Grant (2014), define a la Dirección Estratégica, como un conjunto de decisiones que las empresas deben formular y ejecutar para poder lograr las metas trazadas y ser competitiva en la actividad en la que se desarrolla, y para ello deben plantear las estrategias que les permitan administrar los recursos de manera eficiente. Estas estrategias deben tener ciertas características, como tener objetivos de largo plazo y consistentes, conocer el entorno en el cual compite y establecer límites el uso de los recursos.

Se define la dirección estratégica como el arte y la ciencia de poder formular, implantar y evaluar si las decisiones pueden permitir a las empresas a lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centrará en la integración junto a la gerencia, con las finanzas, mercadotecnia, la contabilidad, la producción, las operaciones, ID, y los sistemas de información computarizados para hacer que la empresa logre el éxito. En este texto, dirección estratégica se utilizará como sinónimo de planeación estratégica. El término de planeación estratégica se usa a menudo en las actividades comerciales y dirección estratégica en el ambiente académico. A menudo, el término dirección estratégica se utilizará a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, a diferencia de planeación estratégica que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. (Fred, 2003, p.5).

Según Palacios (2016), afirma:

Dirección estratégica es el arte y ciencia de practicar y desarrollar los potenciales de una empresa asegurando su funcionamiento a largo plazo, mejorando su competitividad, eficiencia, eficacia, y productividad. (p.18).

La investigación, recomienda que la planeación formal ayudan a los directivos la correcta toma de decisiones estratégicas, a pesar de las críticas y cuestionamientos de su efectividad. Una investigación de análisis a 26 estudios publicados concluyó que, la planeación estratégica tuvo influencia en el desempeño de una empresa. En otra investigación de la planeación estratégica en 656 empresas se determinó que las metodologías formales de planeación y las estrategias emergentes son parte del proceso de formulación de estrategias, aún en un mundo inestable y muy competitivo. Para la funcionalidad de la planeación estratégica es necesario que la alta dirección planee en el entorno competitivo actual y futuro. Para pronosticar lo que depara el futuro, los directivos emplearán técnicas de planeación en todos los escenarios diferentes posibles. Los gerentes operativos también pueden y deberían involucrarse en el proceso de planeación tratando de moldear el entorno competitivo futuro, utilizando la experiencia y conocimientos adquiridos en el entorno actual. (Hill y Jones, 2011, p.26.).

De acuerdo a Fred R. (2008), Se tienen tres etapas en el planeamiento estratégico: La formulación, implantación y por último la evaluación en lo estratégico. En la formulación de la estrategia incluimos misión y visión, procedimientos, estrategias, y el análisis de nuestras fortalezas y debilidades. En la implantación de la estrategia requiere se establecen objetivos cada seis meses y anuales, se predisponga al personal que participa en la implantación, distribuyendo los recursos, para la realización de las estrategias planteadas. Y por último en la etapa de la evaluación de la estrategia, donde los altos puestos gerenciales deben determinar que estrategias no son las adecuadas y cuales no para la entidad ya que es el principal medio para la obtención de información para el replanteo de ciertas estrategias.

Porter, M. (2008), Tener una limitación al momento de definir nuestra competencia, hace que al momento de enfrentarla, usemos una estrategia inadecuada. Esta limitación muchas veces se enfoca en nuestra competencia directa. Porter nos muestra otras fuerzas competidoras, que son las que finalmente estructuran nuestra industria y nuestras actividades internas, siendo estas, los clientes, proveedores, posibles competencias, productos suplentes. Tener en

consideración estas fuerzas competitivas, como industria, no posiciona un lugar estratégico, ya que nos brinda la oportunidad de poder competir, defendernos, y emplear la estrategia adecuada. Definir la estructura adecuada de una empresa o industria es crucial, lo que determinará su rentabilidad en el tiempo

Durán, Llopart y Redondo (1999), afirman: La dirección estratégica tiene cuatro fases: el análisis, formulación, implantación y control de la estrategia. El análisis estratégico entiende la posición actual de la empresa, determinando los factores que afectan en el presente y futuro a la organización. En esta fase recoge el planteamiento del plan estratégico, teniendo a la estrategia como resultado de tres elementos: Primero el entorno, luego los recursos de la organización y finalmente de los grupos de interés de la empresa. En la segunda fase, tenemos la formulación de la estrategia, donde se genera, evalúa y selecciona la estrategia. En la tercera fase, tenemos la implantación, donde se pone en práctica la estrategia seleccionada, y por último el control, que nos servirá para la retroalimentación del sistema.

Es importante analizar la función que cumple la dirección estratégica como parte principal de la organización y como definir los objetivos, en los horizontes de tiempo en los cuales se hayan establecidos, estructurados con los procedimientos y recursos que se requieran, no sólo económicos, sino también humanos, resultado del diseño de todo un plan estratégico, que bien puede ir desde uno a cinco años. Tomar decisiones bajo un entorno de incertidumbre puede complicarse si no se tiene las herramientas cuantitativas que puedan mejorar el panorama o las aristas del problema que deseamos resolver. Según Anderson, Sweeney, Williams, Camm y Martin (2011), afirman que: la solución de problemas se define como el conjunto de acciones que se emprenden para cambiar la diferencia de un estado actual y un estado deseado. Pero para problemas complejos, se deben seguir un procedimiento con pasos específicos que van desde la definición del problema, identificar posibles alternativas de solución, el establecimiento de los criterios para evaluar estas alternativas de solución propuestas, la evaluación de estas alternativas, seguido de la elección de la alternativa, su implementación, y por último la evaluación de los resultados para la comprobación de haber hecho una correcta elección. La toma de decisiones, toma los primeros cinco pasos, es decir

desde la definición de los problemas, ya sea basándose en la experiencia del gerente o administrador (cualitativo) o basándose en datos relacionados al problema (cuantitativo), estableciendo modelos matemáticos, hasta la elección de la alternativa de solución.

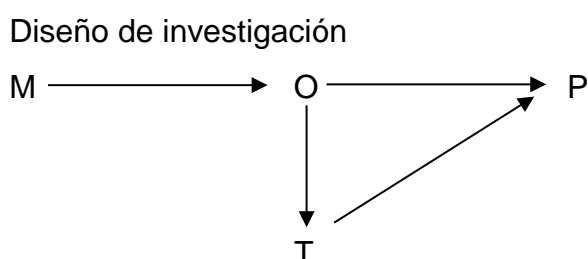
### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación, según el método de estudio de las variables fue cuantitativa, Mejía (2005) afirma:

En la investigación cuantitativa el investigador mide las variables expresando los resultados de la medición numéricamente. La capacidad de medir con mayor precisión cuantificando los valores de estas variables, ha permitido el avance científico tecnológico del mundo moderno. Se mide la inteligencia, la talla, el rendimiento académico, los niveles de ansiedad, la estatura, etc. Los esfuerzos de la ciencia se encaminan hacia la cuantificación de todas las variables. (p.36).

El diseño de la investigación fue no experimental, descriptivo, transversal, propositivo. El diseño de investigación no experimental ya que sus variables no son manipuladas por el investigador, realizándose la observación en su ambiente natural. La investigación fue transeccional ya que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Asimismo fue descriptivo ya que se indagan las características, propiedades y elementos de la muestra objeto de análisis; y propositivo porque a un problema existente (dirección estratégica) se plantea o propone una solución (plan estratégico). La investigación propositiva es una investigación básica que generalmente implica el último eslabón del nivel descriptivo (Tantaleán, 2015).



Dónde:

M = Muestra

O = Observación variable dependiente (Dirección estratégica)

T = Teorías

P = Propuesta (Planeamiento estratégico)

### 3.2. Variables y operacionalización.

En este trabajo de investigación consideramos las siguientes variables: como variable independiente al plan estratégico, cuya definición conceptual según,

Bianchi (1995) la define: el esfuerzo más o menos formal de una organización estableciendo sus propósitos, políticas, objetivos y estrategias; para establecer planes detallados para ponerlos en práctica, lograr los objetivos. En su definición operacional el Planeamiento estratégico se medirá a través de las siguientes dimensiones, formulación, implementación, y evaluación, que serán medidos en el cuestionario que se realizaría los asesores obteniéndose resultados para el presente trabajo. La primera dimensión, que es la formulación, se medirá a través de los indicadores del enunciado de la Misión, desarrollo del diagnóstico y de la matriz FODA. La segunda dimensión, que es la implementación, se medirá con los indicadores del diseño de la estructura organizacional, desarrollo de planes, programas y presupuestos, y por último la dimensión de la evaluación se medirá con los indicadores de la evaluación de resultados de la inversión o rendimiento, la implementación de los programas de innovación y los sistemas de información que nos ayudará a realizar el análisis y control del plan estratégico. Para las encuestas se utilizarán cuestionarios validados por expertos, cuyos resultados tendrán valores ordinales y serán evaluadas en la escala de Likert.

Como variable dependiente tenemos a la dirección estratégica, cuya definición conceptual es, según Bernal y Sierra (2008): El proceso de mayor complejidad a desarrollar, es la dirección, cuya tarea involucra a los directivos de las empresas, y la relación con las personas que trabajan en ellas, orientando el talento humano hacia el logro de los objetivos organizacionales. En su definición operacional, la dirección estratégica se evaluará según las cuatro dimensiones. La primera dimensión, que es liderazgo, se evaluará con los indicadores de la cantidad de ejecutivos con conocimiento de la visión de la empresa, el grado de conocimiento de la actividad o negocio y la capacidad para tomar decisiones. En la segunda dimensión, que es la dinámica de grupos, se evaluará con la medida de la capacidad de organización, la participación de reuniones y los objetivos y metas alcanzadas. En la tercera dimensión, que es la comunicación, se medirá las personas que consideran que la información brindada es clara y fácilmente comprensible, la capacidad para manejar conflictos y la capacidad de persuasión y

negociación. En la dimensión del cambio organizacional, se medirá las personas alineadas con los valores de la organización, la capacidad para administrar los cambios y la voluntad para realizarlos. Para las encuestas se utilizarán cuestionarios validados por expertos, cuyos resultados tendrán valores ordinales y serán evaluadas en la escala de Likert.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

La población para el siguiente trabajo de investigación fue de 10 personas, Hernández, Fernández, Baptista (2010), “se define el término población como el conjunto de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174)

La muestra fue igual a la población, es decir, fue de 10 personas. Según Hernández (2014), afirma:

Con mucha frecuencia escuchamos y leemos sobre muestra representativa, muestra al azar, muestra aleatoria, como si esto fuera suficiente para darle mayor seriedad a los resultados. Obtenemos o seleccionamos una muestra ya que raramente es posible medir a toda la población. En el enfoque de tipo cuantitativo todas las muestras deben ser representativas; y el uso de los términos al azar y aleatorio no detalla el tipo de muestra ni el procedimiento de muestreo. (p.175).

El muestreo fue de tipo no probabilístico por conveniencia, es decir, el investigador tomó a toda la población por ser una población pequeña.

**Tabla 1**  
*Personal Directivo y Gerentes MOLISAM I SAC*

<b>ÁREAS</b>	<b>N°</b>
Directivos	2
Gerente Administrativo	1
Gerente Comercial	1
Jefe de Acopio	1
Jefe de Planta	1
Ejecutivos	4
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se utilizó las siguientes técnicas: Entrevista, que se utilizó para la muestra de directivos y gerentes de la alta dirección involucrados con la toma de decisiones de la empresa MOLISAM SAC. Además del análisis documental, para analizar los estados financieros, plan estratégico, cadena de valor, MOF (Manual de Organización y Funciones), información bibliográfica y encuestas, elaboradas y diseñadas por el autor, para obtener información que nos permitió alcanzar los objetivos de la presente investigación. Los datos recabados fueron analizados de acuerdo a la estadística descriptiva porcentual. De acuerdo a los resultados, se analizaron las respuestas, permitiendo formular las recomendaciones y conclusiones. Se aplicó esta técnica a los 10 directivos, gerentes y ejecutivos de la alta dirección involucrados en el proceso de la toma de decisiones de la empresa MOLISAM SAC, mediante un cuestionario recopilando información sobre la mejora en el proceso para tomar decisiones gerenciales eficientes mediante el análisis de estados financieros de la empresa MOLISAM I SAC, del siguiente modo:

**Tabla 2**

*Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación*

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE</b>
Entrevista	Entrevista no estructurada	Los 10 directivos, gerentes, involucrados en la toma de decisiones estratégicas de la empresa MOLISAM SAC
Análisis documental	Análisis documental	MOF, EEFF, Políticas
Encuesta	Cuestionario	Los 10 directivos, gerentes, ejecutivos involucrados en la toma de decisiones estratégicas de la empresa MOLISAM SAC



### 3.5. Procedimientos

Se solicitó permiso a los directores –propietarios de la empresa MOLISAM SAC, para el estudio y la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Estos instrumentos se validaron mediante juicio de expertos. Esta aplicación se realizó de manera presencial y los datos fueron tabulados y analizados utilizando la estadística, para ser presentados en el proyecto de investigación.

### 3.6. Método de análisis de datos

El análisis de datos se realizó con la utilización de la estadística descriptiva, pues se utilizaron tablas de frecuencia, gráficos para una mejor descripción de los resultados.

### 3.7. Aspectos éticos

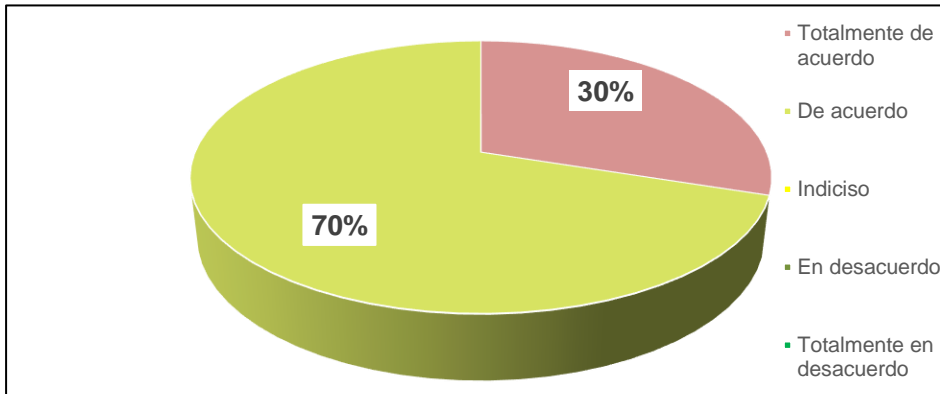
El presente proyecto de investigación ha sido realizado respetando la información proporcionada por la empresa, presentando una investigación imparcial y objetiva, dando el valor correspondiente y respetando los derechos de cada autor citado en la presente investigación. Según Salazar (2018), manifiesta:

Es muy importante para los científicos que la investigación se realice dentro de los límites éticos ya que resalta su estudio al no ser considerado como algo negativo que afecta a la sociedad. En los investigadores, la ética debe estar siempre presente y debe ser considerada a través de los estilos normativos de citación y referenciación. (p.309)

#### IV. RESULTADOS

**Figura 1**

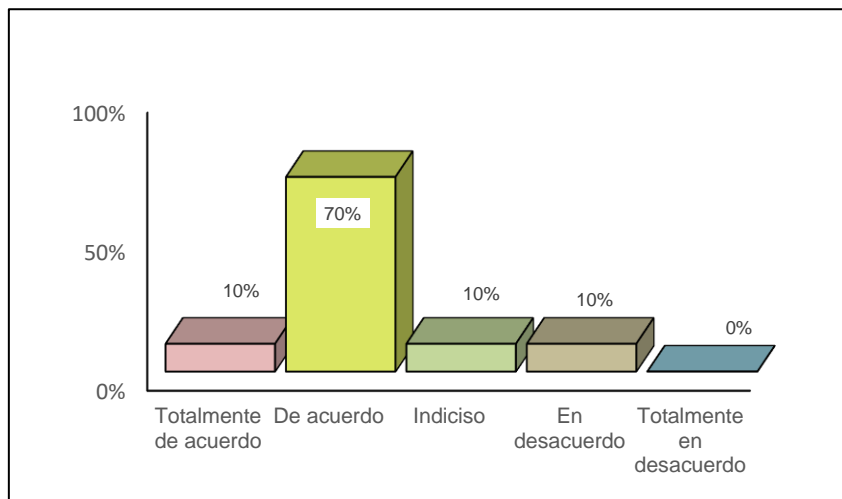
*Mejora en las actividades de la empresa*



*Nota.* Se observa en los encuestados que entre los que están totalmente de acuerdo y de acuerdo son un 70% y 30% respectivamente en que la dirección de la empresa tiene una actitud abierta a nuevas ideas.

**Figura 2**

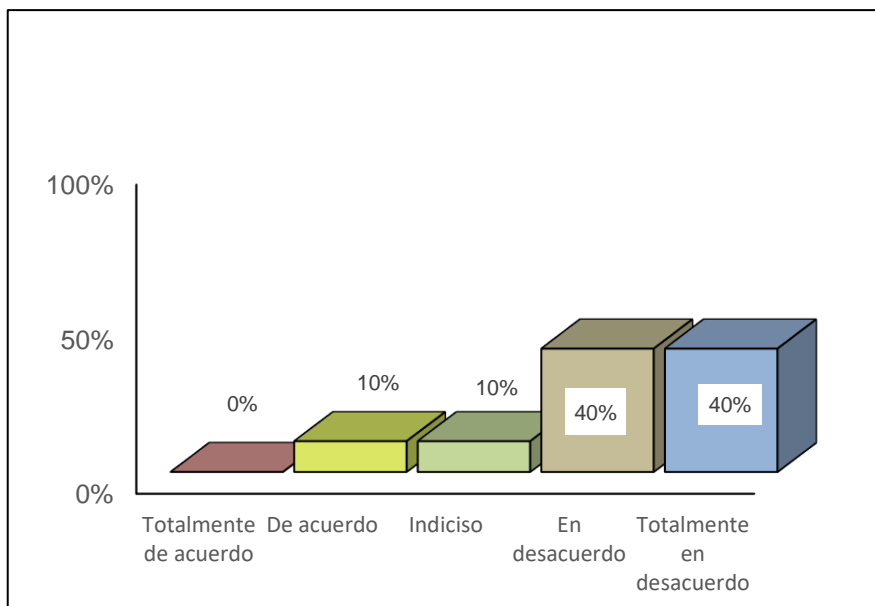
*Apoyo para la realización de labores*



*Nota.* Se visualiza que el 70% de los encuestados considera que los trabajadores reciben apoyo para a mejor realización de sus labores, el 10% está totalmente de acuerdo, mientras que hay un 10% indeciso y un 10% en desacuerdo.

**Figura 3**

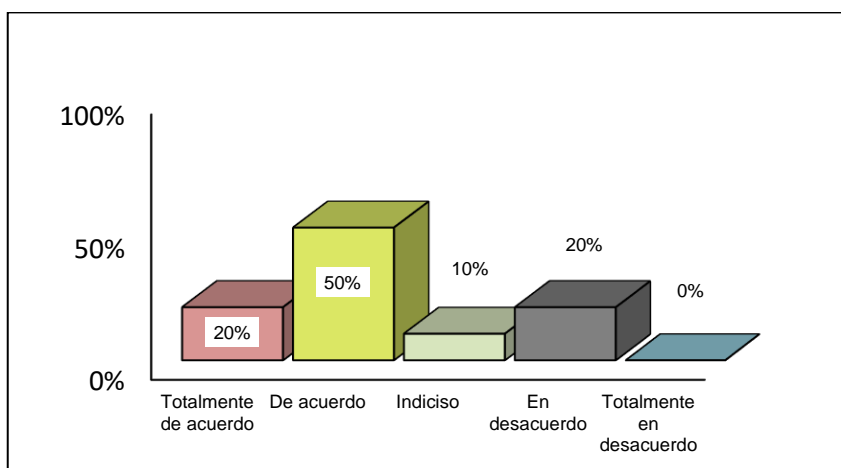
*Toma de decisiones efectivas*



*Nota.* Un buen porcentaje, el 90% está desde indeciso hasta totalmente de acuerdo en que la Dirección no toma decisiones efectivas, en contraste con un 10 % de acuerdo.

**Figura 4**

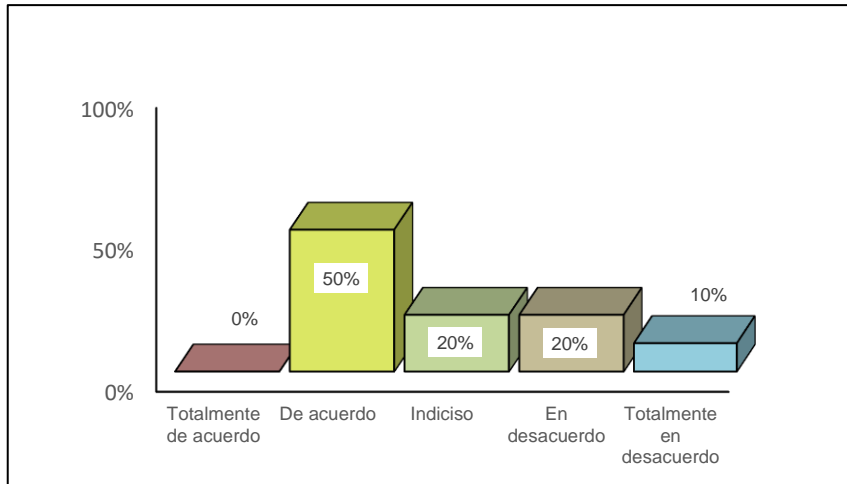
*Conocimiento de la actividad o negocio*



*Nota.* Se visualiza que el 50% de encuestados está de acuerdo que los ejecutivos instruyen al personal de sus respectivas áreas al desarrollo de sus actividades, un 20% totalmente de acuerdo, 10% de indecisos y un 20% en desacuerdo.

**Figura 5**

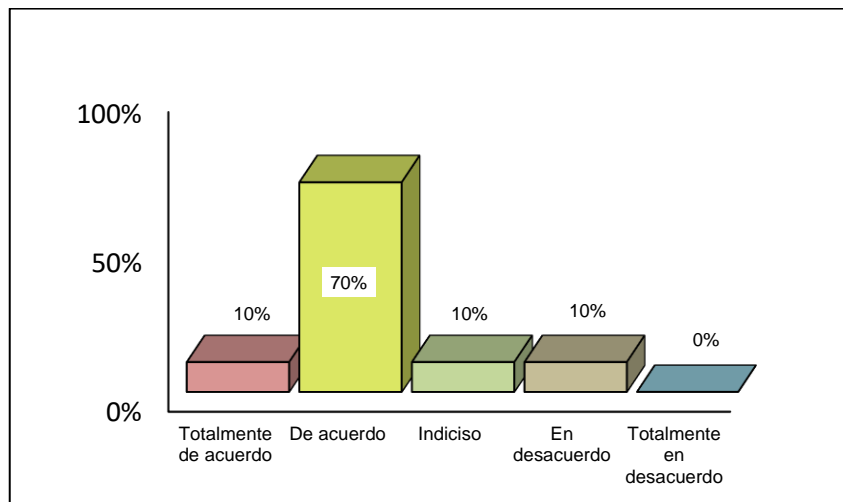
*Labores según el Manual de Operaciones y Funciones*



*Nota.* La mitad de los encuestados considera que se realizan las actividades de acuerdo al MOF de la empresa, mientras que un 20% está indeciso, un 20% en desacuerdo y un 10% totalmente en desacuerdo.

**Figura 6**

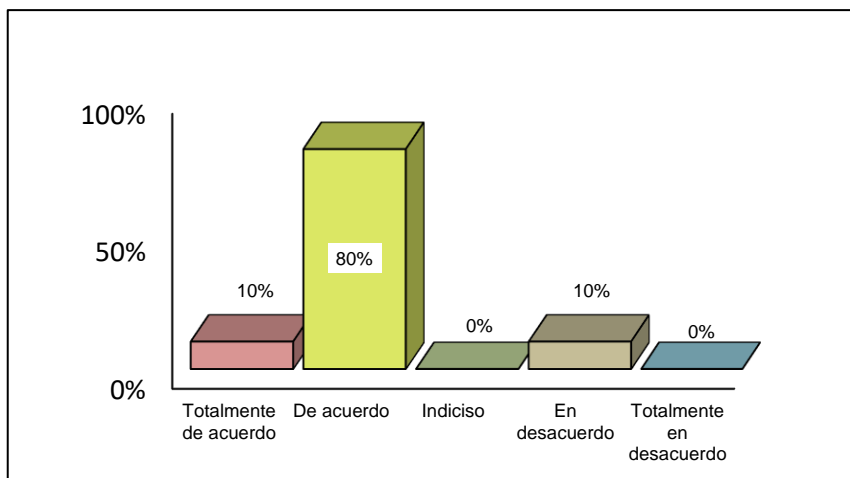
*Análisis de problema detectado*



*Nota.* Se observa un 70% que considera que los jefes de área se reúnen para analizar las causas de los problemas y tomar las decisiones correctas.

**Figura 7**

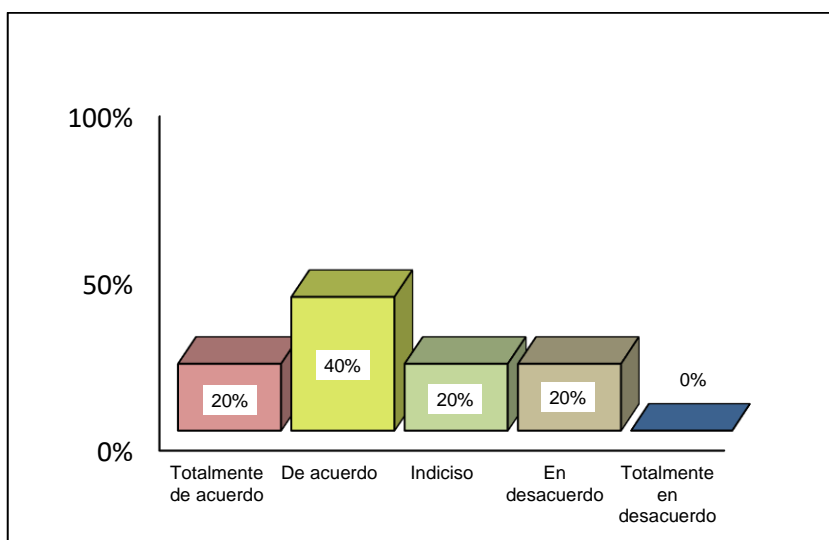
*Asistencia a reuniones Gerenciales*



*Nota.* Se observa un gran porcentaje, como es 80%, está de acuerdo en que el personal asiste a las reuniones convocadas por la Dirección ante un problema detectado, un 10% está totalmente de acuerdo, y que un 10% está en desacuerdo.

**Figura 8**

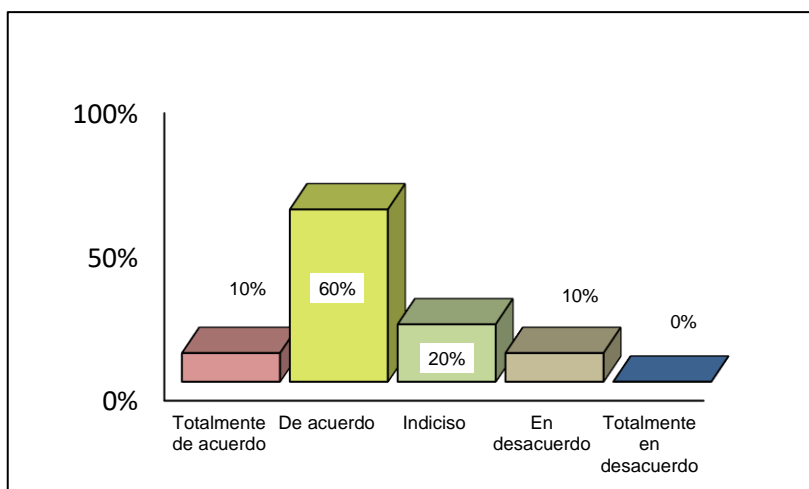
*Seguimiento de objetivos y metas*



*Nota.* Se puede visualizar que, aunque el mayor porcentaje está entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, 20% y 40% respectivamente, existe un 20% indeciso y un 20% en desacuerdo que la Dirección hace seguimiento de los objetivos y metas trazadas.

**Figura 9**

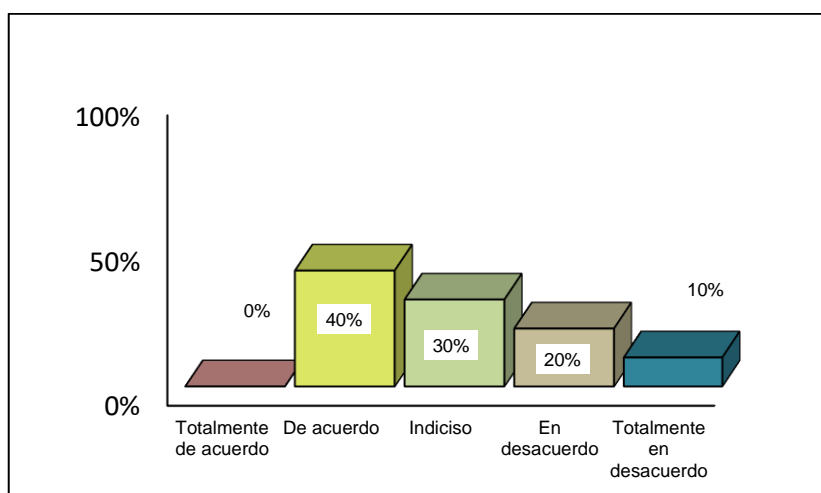
*Comunicación al personal de la toma de decisiones*



*Nota.* Se observa que un 60% está de acuerdo y un 10% está totalmente de acuerdo en que cuando la Dirección toma decisiones reúne al personal ejecutivo para informar las nuevas estrategias, mientras que un 20% es indeciso y un 10% está en desacuerdo.

**Figura 10**

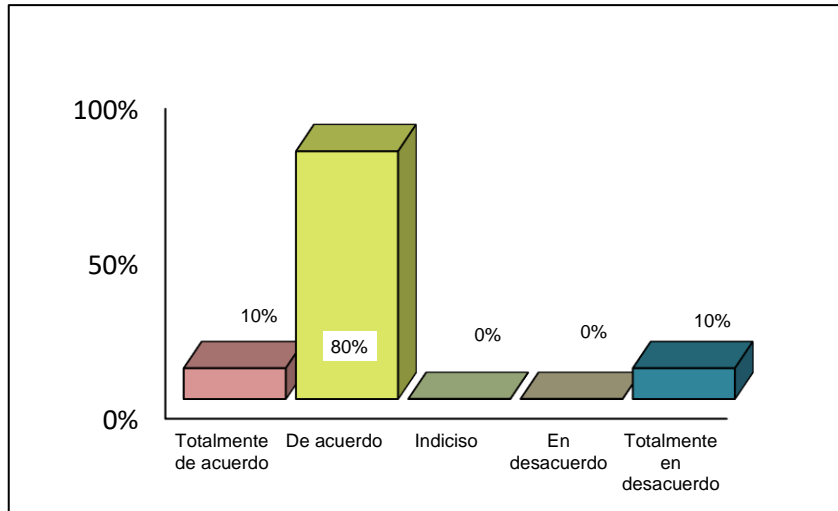
*Buena comunicación entre las áreas*



*Nota.* Se observa que el mayor porcentaje está entre indecisos, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, y un 40% está de acuerdo en que existe una buena comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

**Figura 11**

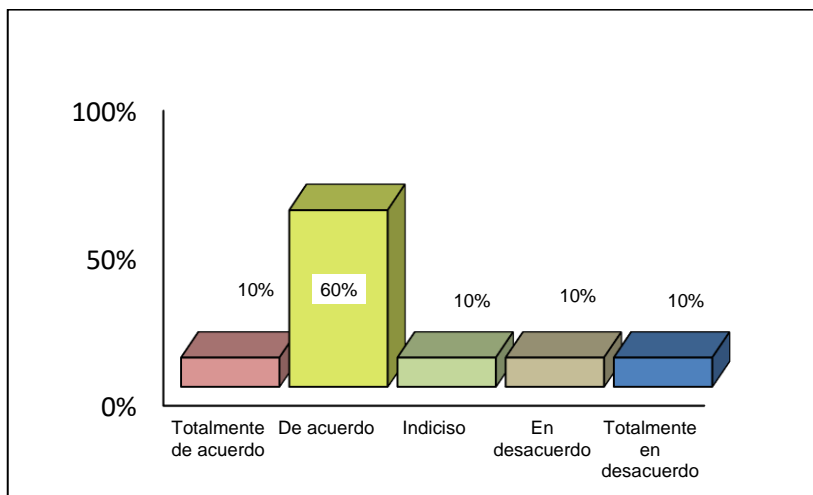
*Solución de conflictos*



*Nota.* Se visualiza que un mayor porcentaje considera que la dirección está en capacidad de manejar conflictos, confrontándolos y solucionándolos. Un 10% está totalmente en desacuerdo.

**Figura 12**

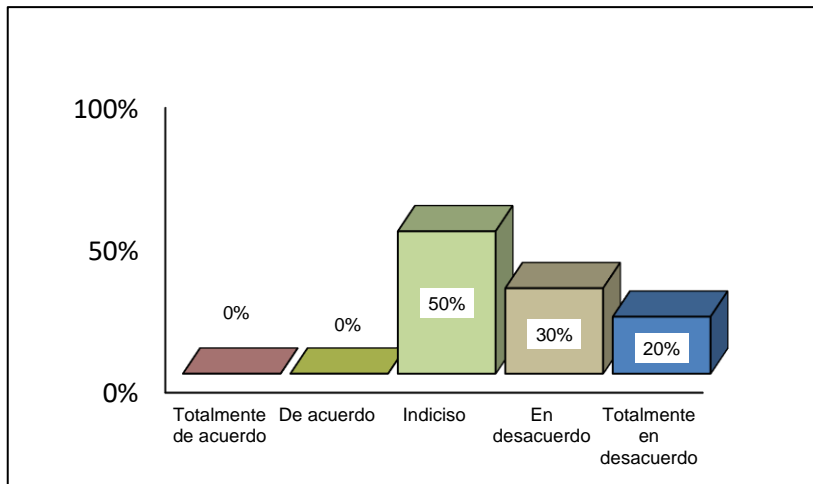
*Cultura Organizacional*



*Nota.* Se puede observar que un 70% está entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la dirección crea una cultura organizacional de mejora continua de sus actividades o procesos, contra un 30% que se encuentra entre indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

**Figura 13**

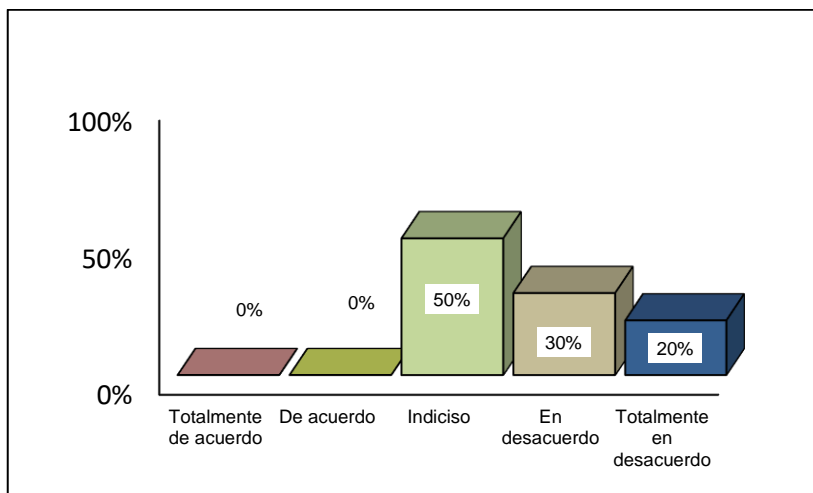
*Incentivos para los proyectos de mejora*



*Nota.* Se puede observar que todos los encuestados consideran que no existe un presupuesto de incentivos para proyectos de mejora que sean propuestos por los mismos trabajadores. Cabe mencionar el 50% de indecisos ante esta pregunta.

**Figura 14**

*Reacción ante un cambio*

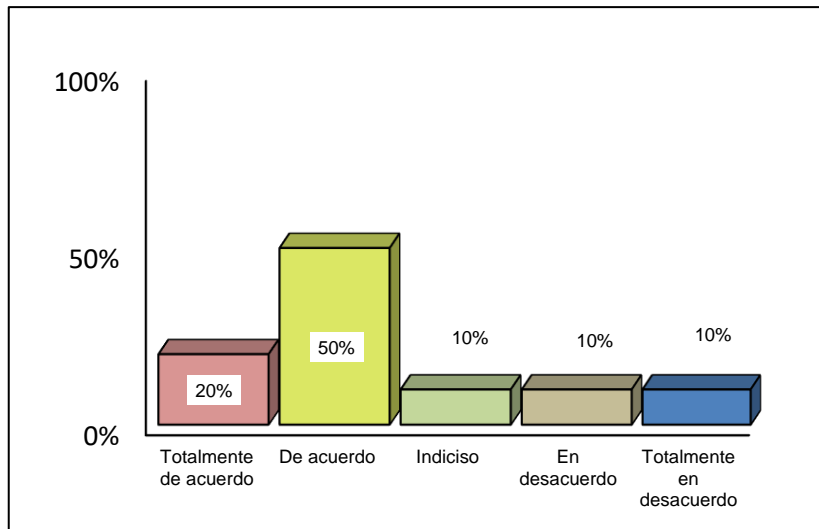


*Nota.* Se visualiza que todos los encuestados consideran que la dirección demora en reaccionar ante un cambio de algún factor interno o externo. Cabe mencionar el 50% de indecisos ante esta pregunta.



**Figura 15**

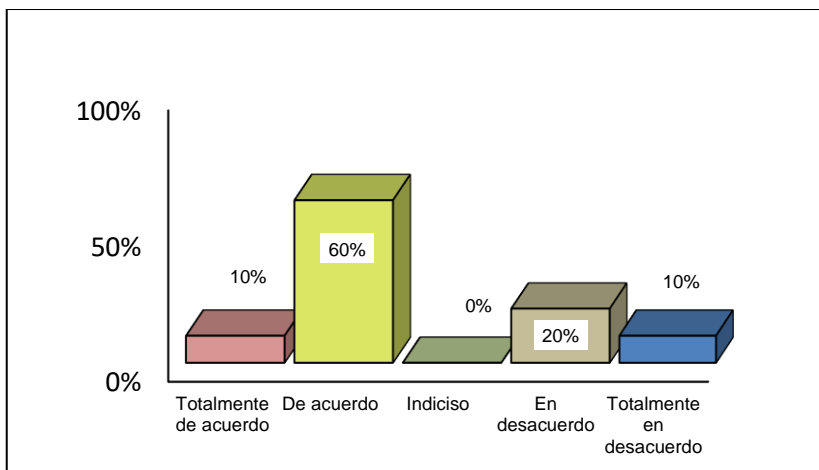
*Mejoras e innovaciones en los productos*



*Nota.* Se puede visualizar que un mayor porcentaje, el 70%, se encuentra entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la dirección realiza mejoras e innovaciones en sus productos.

**Figura 16**

*Procedimientos de inducción para nuevos colaboradores.*



*Nota.* Se observa que el 70% de los encuestados está entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que existen en la empresa procedimientos de inducción para la incorporación de nuevos colaboradores, en contraste con el 30% que considera lo contrario.

**Tabla 3***Componentes de la dirección estratégica.*

Variable 2: Dirección estratégica	<b>Aceptable</b>	<b>Indeciso</b>	<b>No Aceptable</b>
Liderazgo	5.7	0.8	3.5
Dinámica de grupos	6.5	1.5	2.0
Comunicación	6.7	1.7	1.7
Cambio organizacional	4.1	2.2	3.8
	<b>22.9</b>	<b>6.2</b>	<b>10.9</b>
	<b>57.3</b>	<b>15.4</b>	<b>27.3</b>

*Nota.* En la Tabla 3 se observa la relación entre los cuatro componentes en conjunto, Liderazgo, Dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional, teniendo un peso de 57.3% como aceptable y un 15.4 % como indeciso y 27.3 % como no aceptable.

**Tabla 4***Influye la misión y visión en el desarrollo de los procesos*

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	4	40%
De acuerdo	6	60%
Indiciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En esta tabla se observa que el 60 % de los encuestados están de acuerdo, indicando que la misión, visión si influyen en el desarrollo de los procesos que se desarrollan en la empresa, y 40%, está totalmente de acuerdo.

**Tabla 5***La estructura organizacional*

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	30%
Indiciso	5	50%
En desacuerdo	1	10%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* En esta tabla el 70% de los encuestados, entre indecisos, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, consideran en que la empresa tenga una estructura organizacional adecuada, en contraste con una 30% que está de acuerdo.

**Tabla 6***Desarrollo de actividades según el Plan Estratégico*

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	10%
Indiciso	5	50%
En desacuerdo	3	30%
Totalmente en desacuerdo	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Se visualiza en esta tabla que el 90% de los encuestados, entre indecisos, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, considera que la empresa no desarrolla sus actividades según un plan estratégico planificado, y sólo un 10%, es decir un encuestado, está de acuerdo en que si se desarrollan según lo planificado.

## **V. DISCUSIÓN.**

Para realizar el diagnóstico de la empresa MOLISAM I, se utilizó el cuestionario, validado por expertos, referida a la variable dependiente, que es la dirección estratégica. En la figura 1 se observa que el 100% de los encuestados consideran que la dirección tiene una actitud abierta a nuevas ideas de mejora en las actividades de la empresa. Esto nos muestra que la dirección posee características de liderazgo que permitan este tipo de actitud frente a nuevas ideas de los colaboradores. En su trabajo de investigación, Rodríguez (2019) detalló que las cualidades de un buen líder es ser democrático, decidido y calmado, siendo estas características muy importantes y parte de los factores de éxito empresarial e influyentes en la sucesión y continuidad de las empresas familiares. Al obtener la correlación de significativa, concluye que estos factores como conjunto influyen en la sucesión positiva en las empresas familiares, y en las entrevistas a los antecesores y predecesores un 47% concluyó que estos valores se desarrollan en las generaciones y sirven para mejorar la cultura organizacional.

En la figura 3 se observa que el 90% de todos los encuestados están desde indecisos hasta totalmente en desacuerdo en que la dirección tome decisiones efectivas, y sólo un 10% está de acuerdo en que se toman decisiones efectivas. Según Montilla (2015), determina en su artículo científico la importancia de contar con un sistema de soporte para tomar decisiones, convirtiéndose en una herramienta estratégica para establecer metas y estrategias, convirtiéndose en una ventaja competitiva frente a empresas de la misma actividad. Su implementación y uso debe ser parte la cultura organizacional que será provechosa para la organización, beneficiándola en muchos aspectos desde la producción, la comercialización de sus productos, hasta el desarrollo integral de la organización.

En la figura 8, a la pregunta de que si la dirección hace seguimiento de los objetivos y metas trazadas, un 20% está indeciso y otro 20% está en desacuerdo en que la dirección haga ese seguimiento, correspondiendo este objetivo al indicador 15 de objetivos y metas. La importancia de tener una dirección responsable de hacer este seguimiento fue analizado por Gutiérrez (2016) identificándola en su tesis como un elemento crítico de éxito, ya que la

implementación de indicadores permiten alinear los recursos con los que cuenta la empresa, desde los recursos financieros hasta los recursos humanos y tecnológicos que puedan permitir alcanzar a las organizaciones sus objetivos y metas, y habiendo hecho una muestra de 11 organizaciones, en 10 de ellas se tenían indicadores, presupuestos, listado de recomendaciones o factores de éxito, y todo el recurso necesario para cada objetivo.

En la dimensión de la comunicación, se tiene el indicador de personas que consideran que la información brindada es clara y fácilmente comprensible en la organización. En la Figura 10, referente a este indicador: cuándo la dirección toma decisiones reúne al personal ejecutivo para informar las nuevas estrategias, sólo el 40 % de los encuestados está de acuerdo. Rodríguez (2018), en su artículo científico, concluye que las organizaciones necesitan, además de programas y procedimientos, de personal con competencias, mecanismos y dinámicas organizacionales que disminuyan la incertidumbre y permitan una correcta toma de decisiones. En la dimensión del comportamiento y para el uso de la información se basa en la racionalidad limitada con los estados emocionales que generan la veracidad, disponibilidad, autenticidad, accesible, para que los grupos responsables de la toma de decisiones desarrollen este proceso. Este tipo de modelo contribuye al desarrollo de la gestión documental, inteligencia organizacional y del conocimiento orientando los recursos y esfuerzos para la toma de decisiones.

En la figura 12 se visualiza que el 70% de los encuestados está entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que la dirección crea una cultura organizacional de mejora continua de sus actividades o procesos. Cubas (2016), en su trabajo de investigación, de una muestra de 80 trabajadores, donde tiene como hipótesis demostrar los efectos que produce el Plan Estratégico en el desempeño laboral, determina en sus conclusiones que luego de realizar las capacitaciones, en sus evaluaciones de desempeños, estos han mejorado considerablemente en lo referente a cultura organizacional.

En la tabla 4 se puede observar que todos los encuestados, es decir el 100% consideran la influencia de la misión y visión en el desarrollo de los procesos que se desarrollan en la empresa. Según Toro, W., Carranza, W., Espinoza, J., y Malvé,

L. (2017), indican que los factores que más inciden en el fracaso de las organizaciones, son los errores administrativos, por lo que éstas deben asegurarse que los directivos que se encuentren liderándolas, deben establecer estrategias alineando los objetivos, planeación estratégica, decisiones y control estratégico que contribuyan finalmente a los objetivos organizacionales. La declaración de la misión debe establecer un sentido y propósito a la organización, y ello debe englobar los objetivos esenciales de la empresa, enfocada a la atención y satisfacción de la demanda del mercado y clientes.

En la tabla 5, el 50% de los encuestados estaba indeciso en considerar que la empresa tenga una estructura organizacional adecuada, y un 20% consideraba que no la tenía, en contraste con un 30% que si estaba de acuerdo. Según Reynaldo (2020), en sus conclusiones, al analizar la estructura organizacional, en cuanto a sus funciones, sobre la dimensión, promoción de la seguridad del paciente a nivel organizacional el 64,5% lo percibe como mala y el 30,5% como regular. Estos resultados llaman la atención por la importancia que representa la seguridad del paciente en el sector salud detallando que las jefas de servicio que realizaron el proceso con menor calidad, solo esperan el cambio de turno sin finalizarlo con el informe, lo cual demuestra la falta de procedimientos en el proceso de atención. Los temas que se debe tratar de forma inmediata son; la prevención de errores como prioridad organizacional y la percepción de riesgos y errores, ya que; más del 50% de los colaboradores lo perciben en un nivel regular con tendencia a mala. Según Nole (2020), Los docentes presentan niveles adecuados en lo referente a la actitud al cambio organizacional y regular en lo referente a la implementación estratégica (85%). Se demuestra el optimismo con que los docentes asumen sus responsabilidades, siendo, por el contrario, los directivos quienes no enfrentan los cambios en el sector. Además, se detalla la relación entre la actitud al cambio organizacional y la implementación estratégica de los docentes. Los profesores demuestran un nivel adecuado en cuanto a la actitud al cambio organizacional y un nivel regular en lo referente a tareas de control (65%). Se concluye que los docentes se han preparado para asumir los retos de la actualidad, pero las instituciones carecen de un líder que asuma las tareas de monitoreo. En otro sentido, expresa

que no hay relación significativa entre las tareas de control y la actitud al cambio organizacional de los maestros

En la tabla 6, sólo el 10% de los encuestados considera que la empresa desarrolla sus actividades según un plan estratégico planificado. George, B y Walker, R. (2019) en su estudio determina que seguir un plan estratégico está claramente muy activo en las organizaciones contemporáneas, particularmente en el sector público. En este estudio indica que tiene un impacto significativo, moderado y positivo en desempeño organizacional. Estos hallazgos sugieren que las reformas del sector público mundial que se centran en la planeación estratégica, pero aún quedan muchos temas para la investigación futura. Existe la necesidad de una mayor profundidad teórica y estudios que investiguen simultáneamente diferentes dimensiones del desempeño organizacional, utilizando múltiples fuentes de datos con la participación de las partes interesadas dentro de las organizaciones. Por lo tanto, debemos alentar los esfuerzos futuros utilizando un conjunto más amplio de estudios, cada uno de los cuales requiere una comprensión más matizada de la planeación estratégica. Según Bryson, C., Hamilton, L. y Van Slike, D. (2017), señalan La planificación estratégica en el sector público se ha institucionalizado cada vez más como una práctica bastante común en todos los niveles de gobierno en los Estados Unidos y varios otros países. También existe un acuerdo razonable sobre lo que significa ser estratégico cuando se trata de planificación, y los investigadores han encontrado evidencia razonablemente buena de que la planificación estratégica del sector público generalmente ayuda a producir resultados deseables. Sin embargo, los investigadores apenas han comenzado a comprender por qué y cómo la planificación estratégica puede ser beneficiosa. Es importante enfatizar que la planificación estratégica del sector público no es una sola cosa, sino un conjunto de conceptos, procedimientos, herramientas y prácticas que deben aplicarse de manera sensible y contingente en situaciones específicas si los supuestos beneficios de la planificación estratégica son para ser realizado. En otras palabras, existe una variedad de enfoques genéricos para la planificación estratégica, los límites entre ellos no son necesariamente claros y, en la práctica, la planificación estratégica es típicamente un híbrido. Además, no está claro cuál

es la mejor manera de conceptualizar el contexto y hacer coincidir los procesos con el contexto para producir resultados deseables.

Se concluye, después de la elaboración del instrumento de recojo de información y fuera sometido a la evaluación por los expertos que permiten determinar que el plan estratégico que se elaboró, cuenta con la característica de alta confiabilidad obteniendo un alfa de Cronbach de 94.4%, lo que nos permite presentar un buen plan con contenido que sirva de soporte a las decisiones estratégicas de la organización. Según Díaz (2015), terminada la evaluación de los expertos, se considerarán sus aportaciones para las modificaciones correspondientes, ya que están entre el diseño del instrumento metodológico que se valida, su eficacia con respecto al objetivo para el que ha sido creado y el constructo. Este proceso, de los expertos, tiene una duración variable, dependiendo de la disponibilidad de los especialistas de la materia y de las sugerencias y aportaciones de los mismos, que significarán cambios en el objeto de validación. Esta metodología de validación otorga muchas ventajas para evaluar y ajustar el instrumento de medición



## **VI. CONCLUSIONES.**

1. Se realizó el diagnóstico de la dirección de la empresa MOLISAM I, en sus dimensiones de liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.
2. Dentro del plan de acciones propuesto, se plantea un procedimiento que pueda servir de fundamento y base para la toma de decisiones de la dirección de la empresa
3. Se elaboró el plan estratégico cuya estructura se basa en la formulación del plan, con los enunciados de su visión misión, diagnóstico interno y externo, planteamiento de una visión misión, desarrollo de planes y estrategias y por último la revisión de resultados.
4. Elaborado el plan estratégico, se procedió a validarlo por expertos, los cuales pueden garantizar que toda la información contenida está correctamente elaborada y estructurada, para que la dirección de la empresa, si decide su implementación, cuente con una herramienta que le sea de utilidad. Esta validación, además, sirvió para que los expertos, según sus conocimientos y experiencias, puedan sugerir mejoras al plan original.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Tomando como base las conclusiones obtenidas, podemos recomendar lo siguiente:

A los directivos de la empresa MOLISAM I:

1. Aprobar la implementación del plan estratégico propuesto, que permitirá mejorar la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I.
2. Implementar el procedimiento que sirva de fundamento y base para la toma de decisiones de la dirección de la empresa.
3. Considerar que este plan estratégico puede ir mejorando, complementándolo con nuevos procedimientos y herramientas que se adapten a la situación del momento actual.

A las Gerencias de apoyo a la Dirección:

1. Establecer las pautas necesarias de preparación y capacitación del personal, para que, luego de la autorización de la implementación por parte de la Dirección, este proceso no sea traumática ni pueda crear resistencia por parte de las áreas operativas de la empresa.

A los investigadores futuros:

1. Por la importancia y beneficioso que representa para la dirección de las empresas, la implementación dentro de las estructuras organizacionales de este plan estratégico, se recomienda buscar evidencias y detallar los resultados de su implementación en las diferentes empresas en las que se desarrolló.

## **VIII. PROPUESTA**

8.1 Título: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOLISAM I, LAMBAYEQUE.

8.2 Fundamentación: La implementación de un plan estratégico basado en la toma de decisiones que mejore la dirección estratégica de la empresa, es viable y cumple con el objetivo general, esto es como resultado de las encuestas realizadas a las gerencias y ejecutivos de la empresa.

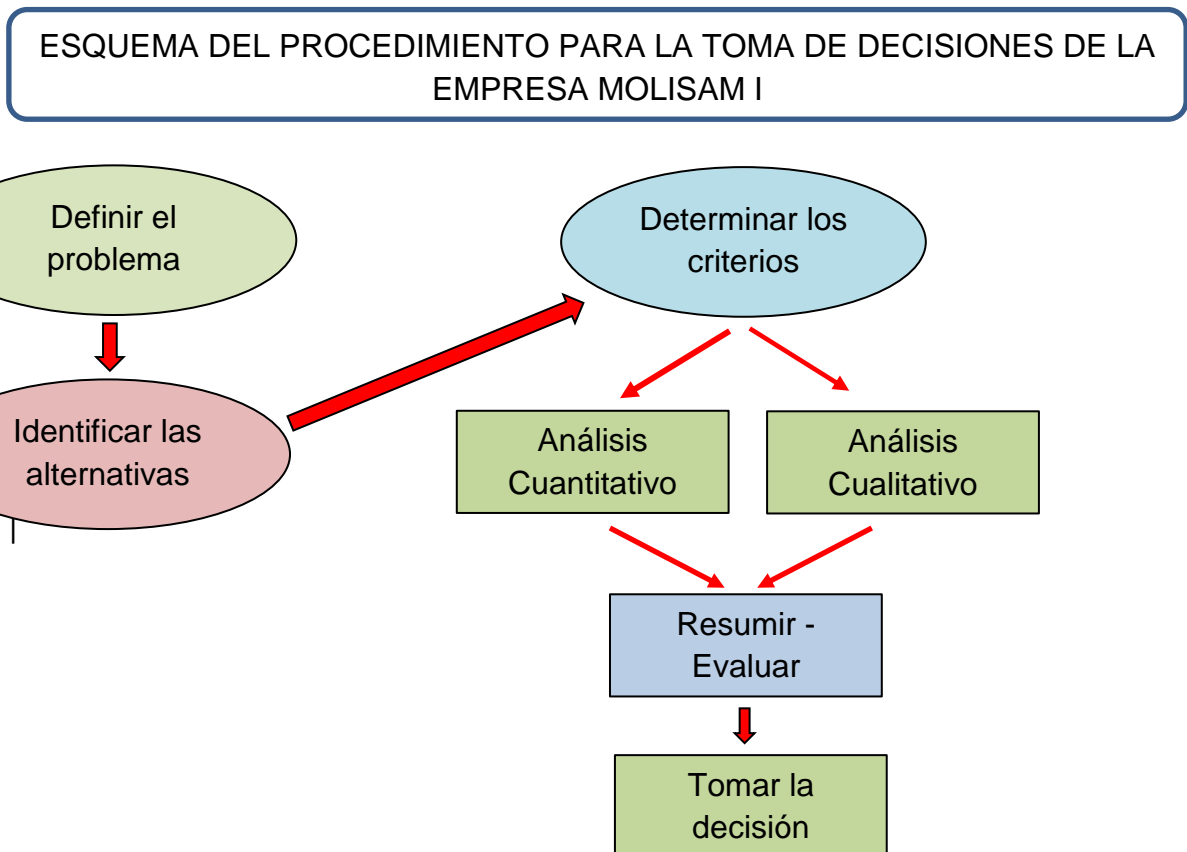
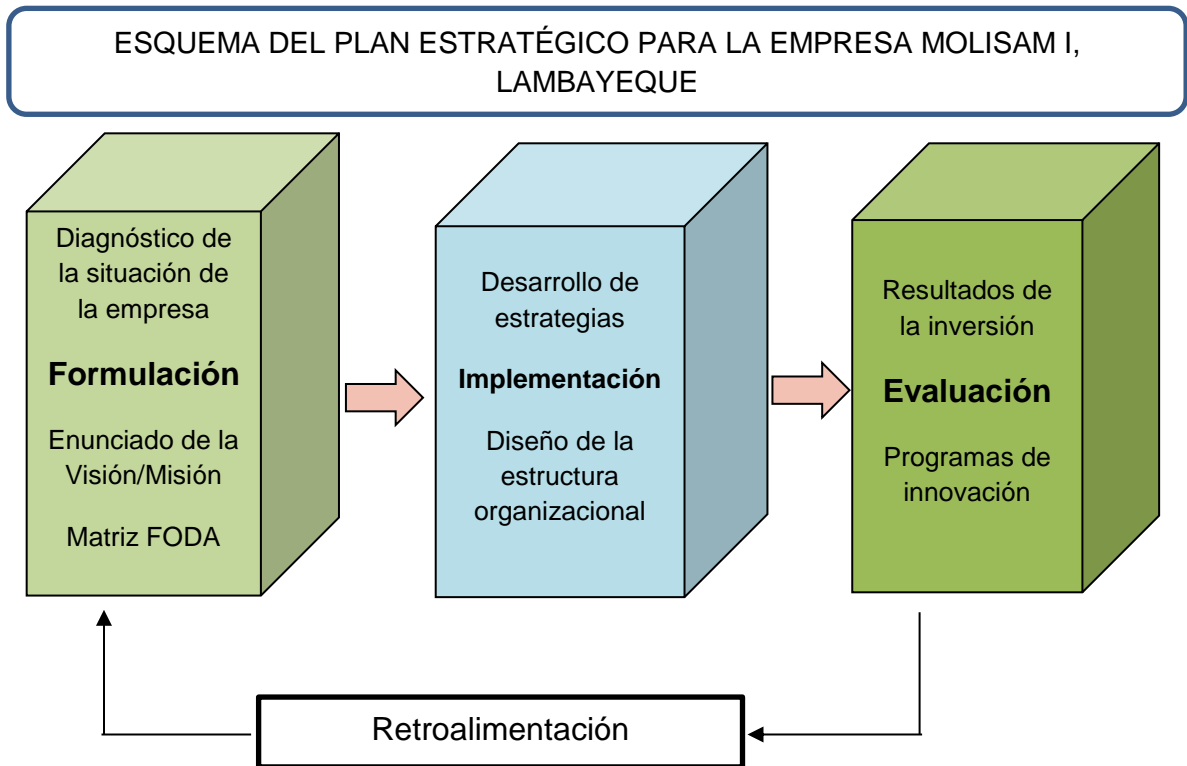
Esta implementación constará de 03 fases, siendo la Fase I la formulación, donde se realizará el diagnóstico de la empresa, la declaración de su visión, misión y valores, la evaluación del entorno (PESTE), se aplicará el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter, la matriz MEFE, la matriz de perfil competitivo, el análisis FODA, con el fin de determinar las principales estrategias que puedan ser aplicadas. Se realizara en esta fase, un análisis interno, aplicando la matriz AMOFHIT, además de la matriz MEFI, que nos permite determinar como se encuentra nuestra estructura organizacional, mostrando mis fortalezas y debilidades.

En la Fase II de la Implementación, se formularán los principales objetivos de la empresa, que son el incremento de la cantidad de acopio de la materia prima, el incremento de las ventas, la implementación del HACCP, con su horizonte de cumplimiento, siendo este muy variable, dependiendo de la magnitud del objetivo a alcanzar, siendo desde algunos meses hasta los 2 y años, con su respectiva estrategia a emplear para poder alcanzar dichos objetivos.

En la Fase III, la Evaluación – Programas implementados, donde se evaluarán los planes de acción por cada objetivo, sus actividades a realizar, con su respectivo responsable y recursos utilizados.

Finalmente se plantea un procedimiento para la toma de decisiones, con todas sus fases, actividades y técnicas a utilizar y que pueda mejorar estratégicamente a la dirección de la empresa MOLISAM I, Lambayeque.

### 8.3 Esquema



**Tabla 7***Plan de Acción*

<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo (meses)</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto (S/.)</b>
Formulación	Establecer comités de trabajos por áreas: Directivos, Administración, Producción, Sistemas de información.	03	Personal propio de la empresa	500
	Establecer los proyectos de mejoras de la empresa según su inversión, en corto, mediano y largo plazo.			
	Evaluar si es necesario el replanteamiento de la visión / misión / valores / objetivos			
	Dentro de las tareas de los comités de mejora, realizar el FODA de la empresa.			
Implementación	Capacitar al personal para sensibilizar sobre la importancia de la implementación del Plan Estratégico	06	Personal propio de la empresa. Personal externo	2,000 (Capacitador). S/. (Según presupuestos de los proyectos)
	Implementación de los proyectos planteados en la fase anterior			
	Reestructurar la estructura organizacional, de acuerdo a la fase de formulación.			
Evaluación	Evaluación de los informes de capacitación.	03	Personal propio de la empresa	S/. 500
	Evaluación de los proyectos implementados			
	Retroalimentación de los resultados obtenidos			

## REFERENCIAS

- Alegre, H. (20 de junio del 2019). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementation-plan-estrategico-270778-noticia/>
- Anderson, D., Sweeney, D., Willimas, T., Camm, J. y Martin, K. (2011). Métodos cuantitativos para los negocios. Editorial Cengage Learning
- Bernal, C y Sierra, H. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. (Primera edición). Editorial Pearson
- Bedoya y Zuluaga. (2015). Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillón/ Lavasalud&dist. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnología de Pereira – Colombia]. Repositorio: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5687/658406B412.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bianchi, H. (1995). Conozca el Posicionamiento de su Negocio y las alternativas del cambio estratégico. Grupo editorial expansión. México.
- Bravo, J.; Valdivieso, P y Arregui, R. (Febrero – Diciembre 2018). Los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo. Revista ECA Sinergia, Vol 9 (2), pags. 45-54. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726423>.
- Bryson, C., Hamilton, L. y Van Slike. (2017). Hacia una visión más estratégica de la investigación de planificación estratégica. Revista Taylor & Francis Online, Vol 20 (3), pags. 317-339. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Chávez, D. (2015). Sistema de soporte a la toma de decisiones basado en inteligencia de negocios para mejorar los procesos comerciales del importador

peruano. [Tesis de Titulación, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - Chiclayo]. Repositorio:  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/510/1/TL\\_Chavez\\_Colmenares\\_DanielAngel.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/510/1/TL_Chavez_Colmenares_DanielAngel.pdf)

Choez, W. (2017). El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la empresa Servicentro Primavera SRL 2015-2016. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio:  
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1077/%e2%80%9cEL%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20COMO%20INSTRUMENTO%20DE%20GESTI%c3%93N%20PARA%20LA%20ADECUADA%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corcuera, N. (2018). Relación entre la gestión de la información y la toma de decisiones en las Comisiones Metropolitanas de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2017. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14749/Corcuera\\_ONJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14749/Corcuera_ONJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cubas, K. (2016). El plan estratégico institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Tacabamba, provincia de Chota – Cajamarca, 2016. [Tesis de Maestría, UCV]. Repositorio:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18850/cubas\\_dk.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/18850/cubas_dk.pdf?sequence=1)

David Fred. R. (2012). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª, edición. México, Editorial Pearson

D'Alessio, F. (2013) El proceso estratégico un enfoque de gerencia, (2da Edición) Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación de México.

Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Editorial Mc Graw Hill, Aravaca, España.

- Díaz, R (2015). Como elaborar un plan de marketing. Editorial Macro EIRL. Lima Perú
- Durán, D. Llopart, X. Redondo, R. (1999). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos. Editorial Gráficas El Rey
- Ferrer, E. (2,018). Gestión estratégica de proyectos: una metodología para una ventaja competitiva sostenible. Revista EAN, pags.15-31. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0120-81602018000300015&lng=es&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-81602018000300015&lng=es&nrm=iso&tlng=pt)
- Fred D. (2008). La Gerencia estratégica. Pearson Educación: Prentice Hall (novena edición).
- García, F (2021). Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud 2020. [Tesis para Doctor, Universidad César Vallejo]. Repositorio: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60292>
- George, B., Walker, R. (2019). ¿Mejora la planificación estratégica el desempeño organizacional? Un metaanálisis. Revista PAR, Vol 79 (6), pags. 810-819. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13104>
- Grant. (2014). Dirección Estratégica. España: Arazandi (8 edición)
- Gutiérrez, S. (2016). Direccionamiento estratégico en Instituciones de Salud de primer nivel de atención en Bogotá a través del Balanced Scorecard [Tesis para Magister, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio de Tesis: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/59745/1032443857.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. Revista Ciencia y Sociedad, 42 (1), 115-128. Recuperado de: <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1062/pdf-HernandezMadrigal>



- Hernández, R (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill. Sexta edición
- Hernández. R, Fernández. C, y Baptista. M (2014). Metodología de la investigación.
- Herrera, A.; Betancourt, V.; Herrera, A.; Vega, S; Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones. Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 24 (46), 151-160. Recuperado de: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/13249/11757>.
- Hill, Ch. y Jones, G. (2011). Administración estratégica. (Novena Edición). Editorial: CL México.
- Kovacevic y Reynoso. (2015). El diamante de la excelencia organizacional. México: CENGAGE Learning.
- Loayza, C. (2020). Planeamiento estratégico y proceso presupuestario de la Dirección de Sanidad Policial en el año 2019. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40228>
- March, J. y Simon, H. (1958). Organizations. 2ª. Ed., Blackwell, Oxford, 1993
- Mejía, E. (2005). Metodología de la investigación científica.
- Montilla, A. (2015). Importancia para las pymes venezolanas del uso de los sistemas de soporte a la toma de decisiones. Negotium, 31(11), 91-111.
- Moody, P (1991). Toma de decisiones gerenciales. Mc Graw Hill
- Nole, G. (2020). Dirección estratégica y actitud al cambio organizacional en los docentes de una institución educativa, Tambogrande, 2019. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/50388>
- Orosco, A. (2021). Influencia del Planeamiento Estratégico en la Ejecución Presupuestal de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Andahuaylas-2020. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74365>,

- Palacios, L. (2016). Dirección estratégica. (Segunda edición). Editorial Ecoe Ediciones
- Porter, Michael E. (1980). Estrategia competitiva. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aires, Argentina.
- Porter, Michael E. (2008). Ser competitivo. Editorial Deusto
- Reyes, T. (2019). Plan estratégico de marketing para la Distribuidora Delima Norte Comunicaciones S.A.C, Comas, 2018. [Tesis de maestría, UCV]. Repositorio: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28950/Reyes\\_CT\\_S.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28950/Reyes_CT_S.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Reynaldo, D. (2020). Dirección estratégica en la seguridad del paciente en un hospital de Lima, 2019. [Tesis de doctorado, UCV]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44911>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional (Décima tercera ed.). México D.F., México, México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robles, P. y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. Revista Nebrija. 18.
- Rodríguez, A. (2019). Factores de éxito empresarial y su relación con la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en Trujillo 2019. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. TransInformacao, 30(1), 51-64
- Salazar, M. (2018). Importancia de la ética en la investigación. Universidad y sociedad, 10(1), 305-311
- Simon, H. (1957). Models of Man: Social and Rational. John Willey.
- Stoner, J. Freeman, E. – Gilbert, D. (1996) Administración (6ta Edición) Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Tantalean, M. (2015). El alcance de las investigaciones jurídicas. *Avances*, 10(11), 221-236.
- Toro, W., Carranza, W., Espinoza, J y Malavé, L. (2017). Sistemas de control de gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales. *Revista Administración y Finanzas*, Vol 4 (10), 38-49. Recuperado de: [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion\\_y\\_Finanzas/vol4num10/Revista\\_de\\_Administraci%\*c3\*%\*b3\*n\\_y\\_Finanzas\\_V4\\_N10\\_4.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num10/Revista_de_Administraci%c3%b3n_y_Finanzas_V4_N10_4.pdf)
- Vitoriano, B. (2007). *Teoría de la decisión: Decisión con incertidumbre, decisión multicriterio y teoría de juegos*. Madrid: Editorial de la Universidad Complutense de Madrid.
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.

ANEXOS

Anexo 1:

Matriz de operacionalización de variables. Dirección estratégica

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Dirección estratégica	Para Bernal y Sierra (2008): La dirección es el proceso más complejo de desarrollar por parte de los directivos de las organizaciones o compañía, porque involucra la relación con las personas que trabajan en ellas. Para una efectiva orientación del talento humano hacia el logro de los fines organizacionales.	La Dirección estratégica se evalúa de acuerdo a los siguientes procesos, a, b, c, d a través de un cuestionarios validado por expertos	Liderazgo (a)  Dinámica de grupos (b)  Comunicación (c)  Cambio organizacional (d)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura y apoyo de la Dirección a nuevas ideas</li> <li>• Capacidad para tomar decisiones</li> <li>• Grado de conocimiento de la actividad o negocio</li> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Participación de reuniones.</li> <li>• Objetivos y metas alcanzadas</li> <li>• Personas que consideran que la información brindada es fácilmente comprensible.</li> <li>• Manejo de conflictos</li> <li>• Persuasión y negociación</li> <li>• Personas alineadas con los valores de la organización</li> <li>• Administra los cambios</li> </ul>	PLAN  ESTRATÉGICO

Anexo 2:

Instrumento de recolección de datos

- Totalmente de acuerdo (TA) = 5  
 De Acuerdo (DA) = 4  
 Indiferente (I) = 3  
 En desacuerdo (ED) = 2  
 Totalmente en desacuerdo (TD) = 1

Factores / ítems	5	4	3	2	1
<b>Variable Dependiente: Dirección estratégica</b>	T A	DA	I	ED	TD
<b>Dimensión 1: Liderazgo</b>					
1) ¿La Dirección tiene una actitud abierta a nuevas ideas de mejora en las actividades de la empresa?					
2) ¿En la empresa los trabajadores reciben apoyo para la mejor realización de sus labores?					
3) ¿La Dirección toma decisiones efectivas?					
4) ¿Los ejecutivos instruyen al personal de sus respectivas áreas al desarrollo de sus actividades?					
<b>Dimensión 2: Dinámica de grupos.</b>					
5) ¿Los trabajadores realizan sus actividades de acuerdo al Manual de Operaciones y Funciones (MOF) de la empresa?					
6) ¿Los ejecutivos y jefes de áreas se reúnen para analizar las causas de los problemas detectados y tomar las decisiones correctas?					
7) ¿El personal asiste a las reuniones convocadas por la Dirección ante un problema detectado?					
8) ¿La Dirección hace seguimiento de los objetivos y metas trazadas?					
<b>Dimensión 3: Comunicación.</b>					
9) ¿Cuándo la Dirección toma decisiones reúne al personal ejecutivo para informar las nuevas estrategias?					
10) ¿Existe una buena comunicación entre las distintas áreas de la empresa?					
11) ¿La Dirección confronta y soluciona los conflictos que se presentan en la empresa?					
<b>Dimensión 4: Cambio organizacional</b>					
12) ¿La Dirección crea una cultura organizacional de mejora continua de sus actividades o procesos?					
13) ¿La empresa tiene un presupuesto de incentivos para proyectos de mejora propuestos por los trabajadores?					
14) ¿La Dirección demora en reaccionar ante un					

cambio de algún factor interno o externo?					
15) ¿La Dirección realiza mejoras e innovaciones en sus productos?					
16) ¿La Dirección tiene procedimientos de inducción para la incorporación de nuevos integrantes en la empresa?					
17) ¿Influye la misión/visión de la empresa en el desarrollo de los procesos que realizan?					
18) ¿Considera que la empresa tiene la estructura organizacional adecuada?					
19) ¿La empresa desarrolla sus actividades con un Plan Estratégico planificado?					

Anexo 3:

Ficha de validación del instrumento

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								y/o Observaciones recomendaciones
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta (Ver instrumento detallado adjunto)		
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>LIDERAZGO FORMULACIÓN</b>	Apertura y apoyo de la Dirección a nuevas ideas	1. ¿La Dirección tiene una actitud abierta a nuevas ideas de mejora en las actividades de la empresa?	X		X		X		X		
			2. ¿En la empresa los trabajadores reciben apoyo para la mejor realización de sus labores?	X		X		X		X		
		Capacidad para tomar decisiones	3. ¿La Dirección toma decisiones efectivas?	X		X		X		X		
		Grado de conocimiento de la actividad o negocio	4. ¿Los ejecutivos instruyen al personal de sus respectivas áreas al desarrollo de sus actividades?	X		X		X		X		

<b>DINÁMICAS DE GRUPOS</b>	Capacidad de organización	5. ¿Los trabajadores realizan sus actividades de acuerdo al Manual de Operaciones y Funciones (MOF) de la empresa?	X		X		X		X		
	Participación de reuniones	6. ¿Los ejecutivos y jefes de áreas se reúnen para analizar las causas de los problemas detectados y tomar las decisiones correctas? 7. ¿El personal asiste a las reuniones convocadas por la Dirección ante un problema detectado?	X		X		X		X		
	Objetivos y metas alcanzadas	8. ¿La Dirección hace seguimiento de los objetivos y metas trazadas?	X		X		X		X		
<b>COMUNICACIÓN</b>	Personas que consideran que la información brindada es clara y fácilmente comprensible	9. ¿Cuándo la Dirección toma decisiones reúne al personal ejecutivo para informar las nuevas estrategias?	X		X		X				
	Capacidad de persuasión y negociación	10. ¿Existe una buena comunicación entre las distintas áreas de la empresa?	X		X		X		X		
	Capacidad para manejar conflictos	11. ¿La Dirección confronta y soluciona los conflictos que se presentan en la empresa?	X		X		X		X		



	<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	Personas alineadas con los valores de la organización	12. ¿La Dirección crea una cultura organizacional de mejora continua de sus actividades o procesos? 13. ¿La empresa tiene un presupuesto de incentivos para proyectos de mejora propuestos por los trabajadores?	X		X		X		X	
		Capacidad para administrar los cambios	14. ¿La Dirección demora en reaccionar ante un cambio de algún factor interno o externo? 15. ¿La Dirección realiza mejoras e innovaciones en sus productos? 16. ¿La Dirección tiene procedimientos de inducción para la incorporación de nuevos integrantes en la empresa? 17. ¿Influye la misión/visión de la empresa en el desarrollo de los procesos que realizan? 18. ¿Considera que la empresa tiene la estructura organizacional adecuada? 19. ¿La empresa desarrolla sus actividades con un plan estratégico planificado?	X		X		X		X	

**TÍTULO DE LA TESIS:** Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa  
MOLISAM I SAC, Lambayeque

Grado y Nombre del Experto: Mg, MSc, Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO



30/10/2021

Firma del experto evaluador: Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO  
DNI N° 16672474

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								y/o Observaciones recomendaciones
				Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta (Ver instrumento detallado adjunto)		
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>LIDERAZGO FORMULACIÓN</b>	Apertura y apoyo de la Dirección a nuevas ideas	1. ¿La Dirección tiene una actitud abierta a nuevas ideas de mejora en las actividades de la empresa?	X		X		X		X		
			2. ¿En la empresa los trabajadores reciben apoyo para la mejor realización de sus labores?	X		X		X		X		
		Capacidad para tomar decisiones	3. ¿La Dirección toma decisiones efectivas?	X		X		X		X		

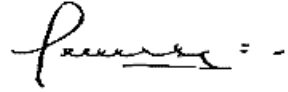
		Grado de conocimiento de la actividad o negocio	4. ¿Los ejecutivos instruyen al personal de sus respectivas áreas al desarrollo de sus actividades?	X		X		X		X		
<b>DINÁMICAS DE GRUPOS</b>		Capacidad de organización	5. ¿Los trabajadores realizan sus actividades de acuerdo al Manual de Operaciones y Funciones (MOF) de la empresa?	X		X		X		X		
		Participación de reuniones	6. ¿Los ejecutivos y jefes de áreas se reúnen para analizar las causas de los problemas detectados y tomar las decisiones correctas? 7. ¿El personal asiste a las reuniones convocadas por la Dirección ante un problema detectado?	X		X		X		X		
		Objetivos y metas alcanzadas	8. ¿La Dirección hace seguimiento de los objetivos y metas trazadas?	X		X		X		X		
	<b>COMUNICACIÓN</b>		Personas que consideran que la información brindada es clara y fácilmente comprensible	9. ¿Cuándo la Dirección toma decisiones reúne al personal ejecutivo para informar las nuevas estrategias?	X		X		X			
		Capacidad de persuasión y negociación	10. ¿Existe una buena comunicación entre las distintas áreas de la empresa?	X		X		X		X		

		Capacidad para manejar conflictos	11. ¿La Dirección confronta y soluciona los conflictos que se presentan en la empresa?	X		X		X		X		
	<b>CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>	Personas alineadas con los valores de la organización	12. ¿La Dirección crea una cultura organizacional de mejora continua de sus actividades o procesos? 13. ¿La empresa tiene un presupuesto de incentivos para proyectos de mejora propuestos por los trabajadores?	X		X		X		X		
		Capacidad para administrar los cambios	14. ¿La Dirección demora en reaccionar ante un cambio de algún factor interno o externo? 15. ¿La Dirección realiza mejoras e innovaciones en sus productos? 16. ¿La Dirección tiene procedimientos de inducción para la incorporación de nuevos integrantes en la empresa? 17. ¿Influye la misión/visión de la empresa en el desarrollo de los procesos que realizan? 18. ¿Considera que la empresa tiene la estructura organizacional adecuada? 19. ¿La empresa desarrolla sus actividades con un plan estratégico planificado?	X		X		X		X		

TÍTULO DE LA TESIS: Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa

MOLISAM I SAC, Lambayeque

Grado y Nombre del Experto: Dr. CARLOS IBÁN LÓPEZ SEGURA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos', followed by a horizontal line and a dash.

Firma del experto : \_\_\_\_\_

EXPERTO EVALUADOR: Dr. CARLOS IBÁN LÓPEZ SEGURA

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de encuesta

### III. TESISISTAS:

Br. Luis Reynaldo Arteaga Vera

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Ninguna.....

.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 30 de octubre del 2021

Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO.

Código de registro de Sunedu: A01670953

Código orcid.org/ 0000-0002-8696-5203

Centro de labores: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

N° de celular: 949531920

Firma



30/10/2021

EXPERTO: Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO

DNI N° 16672474

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de encuesta

### III. TESISISTAS:

Br. Luis Reynaldo Arteaga Vera

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: ...Ninguna.....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 30 de octubre del 2021

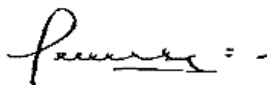
Dra. Carlos Ibán López Segura

Código de registro de Sunedu: 0000467233

Código orcid.org/ 0000-0002-0425-2681

Centro de labores: IESPP "Sagrado Corazón de Jesús"

N° de celular: 979812819



Firma \_\_\_\_\_

Dr. Carlos Ibán López Segura  
EXPERTO

DNI: 26632426

## Anexo 4: Confiabilidad del instrumento de Cronbach

### Cuestionario Dirección estratégico

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,922	19

El cuestionario con 19 ítems, tiene un alfa de Cronbach de 0,922 siendo mayor de 0,800 determinando que alta confiabilidad

#### Estadísticas de elemento


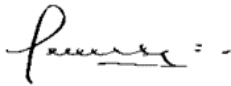

	Media	Desviación	N
1) ¿La Dirección tiene una actitud abierta a nuevas ideas de mejora en las actividades de la empresa?	2,0000	2,34521	5
2) ¿En la empresa los trabajadores reciben apoyo para la mejor realización de sus labores?	,0000	,00000	5
3) ¿La Dirección toma decisiones efectivas?	2,0000	3,08221	5
4) ¿Los ejecutivos instruyen al personal de sus respectivas áreas al desarrollo de sus actividades?	2,0000	2,82843	5
5) ¿Los trabajadores realizan sus actividades de acuerdo al Manual de Operaciones y Funciones (MOF) de la empresa?	2,0000	2,34521	5
6) ¿Los ejecutivos y jefes de áreas se reúnen para analizar las causas de los problemas detectados y tomar las decisiones correctas?	2,0000	1,87083	5



7) ¿El personal asiste a las reuniones convocadas por la Dirección ante un problema detectado?	2,0000	1,87083	5
8) ¿La Dirección hace seguimiento de los objetivos y metas trazadas?	2,0000	2,82843	5
9) ¿Cuándo la Dirección toma decisiones reúne al personal ejecutivo para informar las nuevas estrategias?	2,0000	3,39116	5
10) ¿Existe una buena comunicación entre las distintas áreas de la empresa?	2,0000	1,41421	5
11) ¿La Dirección confronta y soluciona los conflictos que se presentan en la empresa?	2,0000	2,34521	5
12) ¿La Dirección crea una cultura organizacional de mejora continua de sus actividades o procesos?	2,0000	1,58114	5
13) ¿La empresa tiene un presupuesto de incentivos para proyectos de mejora propuestos por los trabajadores?	2,0000	3,39116	5
14) ¿La Dirección demora en reaccionar ante un cambio de algún factor interno o externo?	2,0000	2,23607	5
15) ¿La Dirección realiza mejoras e innovaciones en sus productos?	2,0000	2,12132	5
16) ¿La Dirección tiene procedimientos de inducción para la incorporación de nuevos integrantes en la empresa?	2,0000	2,00000	5
17) ¿Influye la misión/visión de la empresa en el desarrollo de los procesos que realizan?	2,0000	2,34532	5
18) ¿Considera que la empresa tiene la estructura organizacional adecuada?	2,0000	2,12152	5
19) ¿La empresa desarrolla sus actividades con un plan estratégico planificado?	2,0000	2,23647	5

Anexo 5.  
Propuesta

# PLAN ESTRATÉGICO

Elaborado por:	Revisado por:	Revisado por:
Arteaga Vera, Luis Reynaldo	Dr. López Segura, Carlos	MBA. Riojas Sandoval, Marcos
 FIRMA DNI : 16687915	 FIRMA DNI : 26632426	 FIRMA DNI : 45027275

## **Fase I: Formulación**

### **Capítulo I: Situación General de la Empresa MOLISAM I**

#### 1.1. Situación General

En mayo del 2013 la empresa MOLISAM SAC deciden ingresar al rubro molinero, con la implementación de un molino de arroz, iniciando con el acopio de arroz cáscara hasta el pilado y comercialización.

En la actualidad contamos con equipos de alta tecnología que nos permiten cumplir con los estándares de calidad requeridos por nuestros clientes y de las normas legales vigentes, además de contar con el talento humano profesional de alto nivel, el cual se encuentra capacitado para el desarrollo de sus actividades en todas las etapas de producción y comercialización.

Actualmente gracias a su calidad, aceptación y precios acorde al mercado, nuestros productos son distribuidos a lo largo del país (Tumbes, Piura, Sullana, Talara, Lambayeque, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Huaraz, Lima, Ayacucho, Cusco y Arequipa, entre otras provincias), siendo nuestras marcas: “La Campiña® Rojo Añejo”, “La Campiña® Verde Añejo”, “La Campiña® Verde Selecto”, “La Campiña® Lila” “La Campiña® Naranja”, “La Campiña® Celeste “, “La Campiña® Integral “, entre otras.

Como parte de nuestro crecimiento empresarial, los fundadores de MOLISAM I S.A.C. decidieron diversificar sus inversiones, formando así el GRUPO BRAAL, el cual actualmente está conformado por las empresas: MOLISAM I S.A.C. (Elaboración y comercialización de productos de molinería); Corporación Industrial Lambayecana S.A.C. (Fabricación de pasta de madera, papel y cartón); GRUPO SAVAL S.A.C. (Planta de procesamiento de agua tratada); Agroindustrias La Campiña S.A.C. (Venta y asesoramiento de Agroquímicos); CASA BLANCA CARGO EXPRESS S.A.C. (empresa de transportes de carga).

## **Capítulo II: Visión, Misión, y Valores.**

En el presente capítulo se establece el propósito de la empresa MOLISAM I SAC, a través de la declaración de su visión y misión; así como los demás declaraciones que sirvan de guía estratégica al desarrollo de la empresa.

### **2.1. Visión**

Ser la empresa arrocera líder en el mercado nacional e internacional.

### **2.2. Misión**

Satisfacer las expectativas de nuestros clientes a través del cumplimiento de los más altos estándares de calidad, desde la producción hasta su comercialización, logrando así ser una empresa altamente competitiva en el mercado, generando bienestar a nuestros trabajadores, clientes y comunidad, contribuyendo con el desarrollo de nuestro país.

### **2.3. Objetivos**

En MOLISAM I S.A.C. creemos firmemente que brindando bienestar y seguridad a quienes lo hacen posible y respetando el medio ambiente seremos una empresa sostenible, por eso nuestro compromiso es:

Participar de toda la cadena de valor, desde el acopio en las zonas productoras de arroz en cáscara, participando activamente desde la siembra hasta la cosecha de nuestra materia prima, asegurando el abastecimiento y necesidades del área de producción y de las acciones comerciales

Tener un crecimiento sostenido en ventas, con un crecimiento anual de 15%, hasta llegar al nivel de la capacidad producción de la empresa.

Cumplir con los requisitos del cliente brindando productos auténticos, inocuos y de calidad, de la mano con el cumplimiento de las normativas legales nacionales e internacionales de inocuidad alimentaria, seguridad y salud en el trabajo y derechos laborales universales

Automatizar nuestros procesos con equipos y maquinarias de tecnología avanzada en molinería, que nos permitan garantizar a nuestros clientes externos e internos el mejor rendimiento de sus productos con el menor costo del mercado.

#### 2.4. Conclusiones

Molisam I es parte de un clúster de 600 molinos los cuales producen a nivel nacional 8 millones de arroz pilado al año, donde su participación es de 0.19 % del total de la torta, lo que se traduce en un mercado altamente competitivo, siendo su ventajas que más del 50% de sus ventas se comercializa como arroz añejo de alta calidad y que genera mayor rentabilidad lo que genera una alta expectativa en el mercado entre los clientes y competidores. Otra de sus estrategias es la de haber diversificado sus productos lanzando al mercado productos de varias calidades con marcas posicionadas en distintos nichos de mercados. En innovación, la empresa ha hecho inversión en maquinaria en nuevas tecnologías para hacer los procesos más eficientes, así como también en contratar personal experto para mejorar los procesos en las distintas áreas del negocio. Lo que buscamos con el diseño del plan estratégico es elegir las estrategias adecuadas que me permitan fortalecer la empresa y lograr los objetivos deseados.

### **Capítulo III: Evaluación externa.**

La evaluación externa se utiliza para determinar la influencia del entorno mundial, latinoamericano, peruano y del sector de industrial molinero de arroz, pueda tener la empresa MOLISAM I, y poder establecer estrategias en beneficio de la empresa.

#### **3.1 Análisis del entorno PESTE**

Se analizarán los factores pueden ser de naturaleza política (P), económica (E), social (S), tecnológica (T) y ecológica (E).

##### **3.1.1 Factor de naturaleza política**

Se fijó una franja de precios en el Perú, desde el 2001, con el objetivo de evitar impactos negativos en la importación por los precios internacionales volátiles. Beneficios tributarios en el impuesto a la renta de 15%, menor al 30% que pagan las empresas del régimen general. El pago del impuesto IVAP, que se considera a la primera venta del arroz pilado que se encuentre listo para su comercialización y consumo (descascarado y blanqueado).(SUNAT)

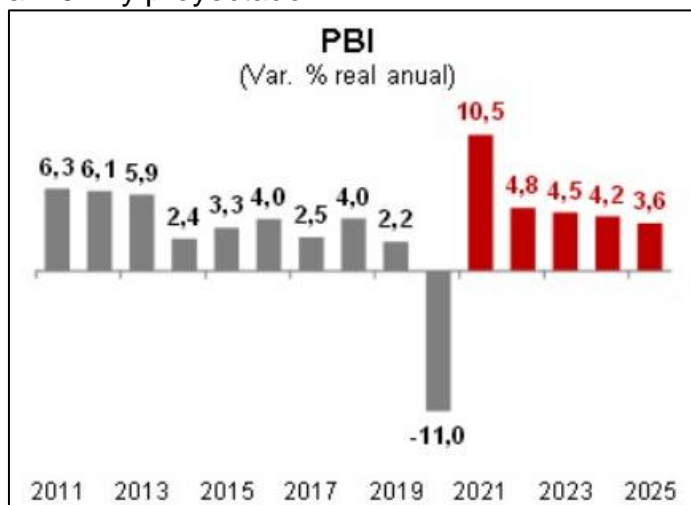
##### **3.1.2 Factor económico y financiero.**

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) publicó el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2022-2025, documento que contiene las proyecciones macroeconómicas multianuales oficiales, donde detalló el crecimiento del Perú de enero a agosto del 2021 en 18.6% asociada a una rápida recuperación de la demanda interna y un efecto estadístico positivo, a pesar de la implementación de una cuarentena focalizada. Sin embargo, en la segunda mitad del año, el PBI moderaría su crecimiento en un contexto de disipación del efecto estadístico y recuperación de la confianza de los agentes económicos. Para el segundo semestre se debe estar llegando a un 13.2% de crecimiento del PBI. Hacia la segunda mitad de año y en 2022, el PBI continuará recuperándose hasta alcanzar los niveles pre COVID-19,

ante la mayor operatividad de las actividades económicas vinculadas al importante avance del proceso de vacunación y condiciones externas favorables.

Figura 17

PBI al 2021 y proyectado



Fuente: INEI, BCRP, proyecciones MEF

Para el año 2022, se proyecta con respecto al empleo formal a mantenido su dinamismo de crecimiento alrededor de 5.4% anual y el ingreso promedio en el sector privado formal se mantiene cercano a 1,2% anual, lo que fomentará el incremento de los niveles de consumo de las familias. Proyectándose a un recuperación a estados pre pandemia.

Referente a las tasas de interés anual de los créditos de consumo, éstas llegarían a estar en promedio de 40% y 45%, con mayor proporción al crédito de personas que para las empresas. Esta recuperación se viene dando paralelamente aunque la morosidad, de un promedio de 3,7% (en el 2019 subió a 6.7%)

El sector agropecuario para el 2021 descendería a un 3% (el 2019 tuvo un crecimiento de 4,3%), debido a por retrasos en las siembras (papa, arroz y maíz duro) debido a deficiencias hídricas en 2020, y retrasos en las

cosechas (café y palta). Para el 2020 se proyecta a mantener el crecimiento o en el peor de los escenarios a un 2.7%.

Para el arroz las intenciones de siembra agosto 2021 a julio 2022 serían de 414,2 mil hectáreas, las que disminuirían en 14,7 mil hectáreas (-3,4%) con relación a lo sembrado en el promedio de las 5 últimas campañas, correspondiendo el 56% a selva y 44% a costa. Las regiones donde principalmente disminuirían sus siembras: Amazonas, Piura, Lambayeque, La Libertad, Huánuco y Arequipa; debido al acceso de financiamiento agrícola, precios desfavorables y escasas a maquinaria, según el informe de MIDAGRI (2021).

**Tabla 8**

*Perú, intenciones de siembra y siembras realizadas de arroz por departamento según campaña, Agosto 2020 – Julio 2022 (hectáreas)*

Regiones	Intenciones de siembra 2021-2022	Campaña agrícola		Intenciones 2020-21/ Promedio 5 camp ejecut.		Semáforo (IS. 21-22/Promedio)
		Promedio 5 últimas camp. ejecutadas	2020-2021	Var %	Ha	
TOTAL	414 239	428 989	394	-3.4	-14 750	
San Martín	105 705	106 392	314	-0.6	-687	
Piura	52 352	57 754	103	-9.4	-5 402	
Lambayeque	50 595	51 786	808	-2.3	-1 191	
Amazonas	40 089	48 454	41	-17.3	-8 365	
Loreto	37 725	36 266	192	4.0	1 459	
La Libertad	31 334	32 539	50	-3.7	-1 205	
Cajamarca	27 554	23 658	106	16.5	3 896	
Arequipa	18 703	20 369	45	-8.2	-1 666	
Ucayali	16 846	15 777	973	6.8	1	
Tumbes	15 042	14 172	34	6.1	069	
					870	

\*Provisional



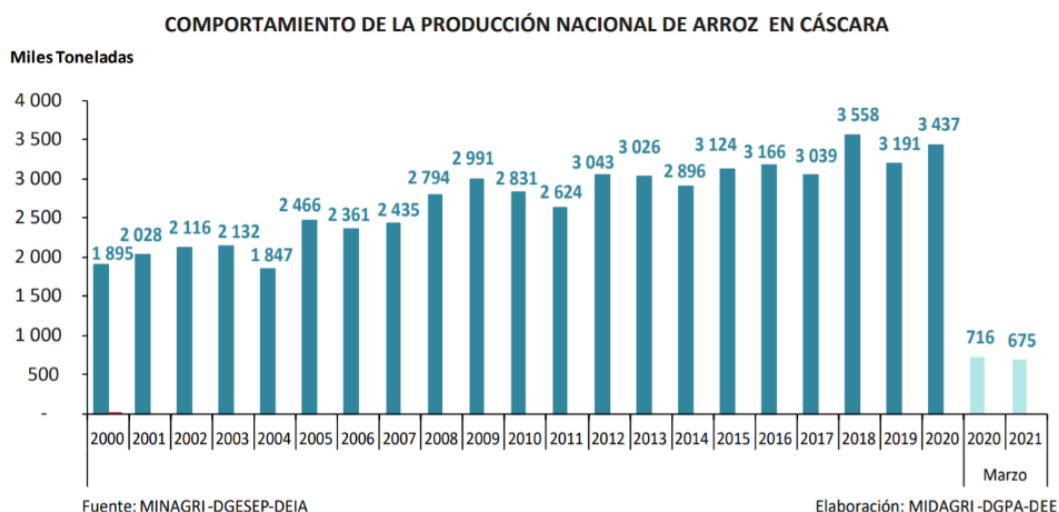
### 3.1.3 Factor social

Parte de la canasta básica familiar, y de casi todos los platos de nuestra gastronomía, el arroz es uno de los principales alimentos de todos los peruanos y de diferentes niveles socioeconómicos y componente principal de la canasta familiar. El consumo per cápita ha venido en aumento desde el año 2021 que era de 42 kg/persona a un estimado de 57 kg/persona en el 2018, siendo el más alto entre los países de América Latina (Boletín informativo del sector arrocero Perú 20150 2018, p.4).

En el censo realizado en el 2017 dio como resultado alrededor de 31,2 millones de habitantes, de los cuales el 42,8% hombres y el 50,8% mujeres; el 79,3% urbana y el 20,7% rural; de los cuales el 58% habita en la costa, 28,1% habita en la sierra y el 13,9 % habita en la selva. Asimismo, el 26,4% es menor de 15 años, el 65,2% son personas de 15 a 64 años que representan la fuerza potencial de trabajo y el 8,4% son de 65 y más años de edad (Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2018).

Figura 18:

Comportamiento de la producción nacional de arroz en cáscara



#### 3.1.4 Factor tecnológico.

El Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, desde el año 2017, asisten técnicamente al gobierno del Perú para la elaboración de arroz enriquecido con 10 vitaminas mediante el proceso extrusión. A este arroz se le conoce como arroz fortificado. Este arroz fortificado es mezclado en proporción aprobado según las normas aprobadas por los programas sociales y pueden soportar el lavado y cocción antes de ser consumidos. La finalidad de emplearlo en el Plan Multisectorial de Lucha contra la Anemia (Programa Mundial de Alimentos, [WFP], 2018).

Otro uso realizado por los investigadores Pastor, Balbuena, Cruz-Yusta, Pavlovic y Sánchez (2019) que han demostrado científicamente a escala de laboratorio que el uso de compuestos foto catalizadores, obtenidos por un proceso de molienda y calcinación de residuos de cáscara de arroz, pueden contribuir a la descontaminación de las ciudades eliminando el óxido de nitrógeno de una forma barata, sencilla y sostenible. Además, la actividad de estos compuestos es totalmente recuperable con imple lavado de agua, por lo que se prevé su uso en grandes ciudades con altos índices de contaminación ambiental.

#### 3.1.5 Factor ecológico y ambiental

Con la técnica de inundación que se aplica tradicionalmente en el norte del país, en la actualidad los productores utilizan entre 20,000 y 25,000 metros cúbicos de agua para producir una hectárea de arroz.

Ello implica un uso indiscriminado del agua, la generación de gases de efecto invernadero y la proliferación del mosquito *Aedes aegypti*, que transmite el dengue, la chikungunya y el zika. En una investigación realizada en Cúcuta (Colombia) por encargo del Fondo Nacional del Arroz, Cuevas y Ardilla (2018) concluyen que la humedad del suelo es uno de los factores

más importantes para la generación de gases de efecto invernadero como el dióxido de carbono, el gas metano y el óxido nitroso; el proceso de siembra de arroz por inundación genera ambientes anaeróbicos que propician la emisión de estos gases. Asimismo, la presencia en el suelo de carbono orgánico, nitrógeno y materia orgánica está directamente relacionada con los flujos de emisión de gases de efecto invernadero; en el proceso de siembra de arroz se utilizan fertilizantes que contienen nitrógeno como la urea.

### 3.2 MOLISAM I y sus competidores

Utilizaremos el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter, que nos servirá para medir la relación de la empresa con su entorno.

#### 3.2.1 Poder de negociación con los proveedores:

MOLISAM I, tiene como proveedores principales a los agricultores de arroz cáscara, quienes además tienen a muchos otros molinos a los pueden ofrecer sus productos, no son agremiados, por lo que la negociación es individual con cada uno de ellos. Así mismo tenemos como proveedores de financiamiento a los bancos, que por estos años de pandemia tiene tasas altas de interés altas. Y por último tenemos a los proveedores de insumos, como sacos, repuestos, maquinarias, que elevaron sus precio debido a los altos fletes de importación de los países de origen. El poder de negociación con los proveedores lo podemos considerar débil.

#### 3.2.2 Poder de negociación con los compradores:

A la fecha los compradores de los productos de MOLISAM I se ubican en los mercados mayoristas en un 90% y sector de bodegas en un 10%. Las ventas, casi todas son al contado como consecuencia de la pandemia. El 60% de las ventas se comercializan por medio de dos distribuidoras mayoristas de la empresa, lo que asegura la venta en más de la mitad de la venta total. Los precios se establecen de acuerdo al mercado y

competencia. El poder de negociación con los compradores, lo podemos considerar medio.

### 3.2.3 Amenaza de los sustitutos:

El arroz que se utiliza como materia prima en MOLISAM I provienen de la costa y de la selva para algunas presentaciones específicas.

En estos últimos años, el arroz importado ha ido en aumento, siendo especialmente los países de Uruguay y Brasil de los cuales se han importado, mermando las ventas por el factor precio, en muchos casos. La amenaza de los sustitutos se considera alta.

### 3.2.4 Amenaza de los entrantes:

Mientras el proceso sea más sofisticado, mayores serán las barreras para poder ingresar a esta actividad, las cuales se ubican generalmente a los costados de la carretera, ya sea de Lambayeque, Ferreñafe o Chacupe. Muchos de los molinos tienen la cadena de valor desde el acopio de arroz cáscara hasta la venta directa al consumidor, mientras que otros inician como comercializadores.

Lo ideal sería abarcar la cadena de valor desde el inicio hasta la venta directa al consumidor. La amenaza de los entrantes se considera baja.

### 3.2.5 Rivalidad de los competidores:

La competencia entre los molinos empieza desde la captación de la materia prima en las zonas de acopio hasta la comercialización de sus productos en los diferentes mercados. La diferencia es la estrategia y las políticas que adoptan los distintos molinos, para la captación del arroz cáscara, que van desde la habilitación de dinero o insumos de siembra y en la comercialización la forma de procesar el producto, esto es buscando los nichos que se adecúen a los presentaciones que se manejan.

### 3.3 Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Aparición de nuevas tecnologías para la mejora del proceso del arroz	0.07	2.00	0.14
2. Aumento anual per cápita del consumo	0.05	2.00	0.10
3. Participación en programas sociales gubernamentales.	0.06	3.00	0.18
4. Comercialización con mercados externos	0.06	2.00	0.12
5. Promoción del consumo del arroz fortificado en la lucha contra la anemia	0.05	2.00	0.10
6. Certificar un SGC HACCP que nos permita acceder a los Supermercados	0.08	3.00	0.24
7. Comercialización de la cascarilla para diferentes usos industriales	0.05	3.00	0.15
	<b>0.42</b>		<b>1.03</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Importación de arroz con precios por debajo del mercado nacional	0.07	3.00	0.21
2. Aparición de nuevos competidores en la industria molinera	0.05	2.00	0.10
3. Fenómenos naturales climáticos	0.07	3.00	0.21
4. Aparición de plagas en las chacras	0.08	3.00	0.24
5. Desaparición de variedades con buenas características organolépticas	0.09	2.00	0.18
6. Cambios a dietas saludables de consumo	0.05	2.00	0.10
7. Informalidad en los mercados mayoristas	0.07	2.00	0.14
8. Incremento de los precios de los insumos de nuestros proveedores	0.05	2.00	0.10
9. Racionalización en la utilización del recurso hídrico en el cultivo del arroz	0.05	2.00	0.10
	<b>0.58</b>		<b>1.38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.41</b>

*Nota.* Valor = (4) Responde muy bien, (3) Bien, (2) Responde Promedio, (1) Responde mal. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

### 3.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Molisam I			Gavimonte		Caballero Carmelo		Scally		Semper	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Capacidad de producción instalada	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	1.00	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30
4. Mejora tecnológica en sus procesos de producción.	0.15	3.00	0.45	2.00	0.30	1.00	0.15	2.00	0.30	1.00	0.15
3. Acceso a la banca financiera	0.30	2.00	0.60	2.00	0.60	2.00	0.60	3.00	0.90	1.00	0.30
4. Imagen corporativa en los mercados	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20
5. Integración de la cadena productiva	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
6.- Diversificación de productos	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20
7.- Recurso humano calificado	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>		<b>2.15</b>		<b>1.60</b>		<b>2.75</b>		<b>1.55</b>

Nota. Valor= (4) Fortaleza mayor, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor, (1) Debilidad mayor. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson.

### 3.5 Análisis FODA.

	Fortalezas	Debilidades
	1.Ventas de arroz añejo en el mercado. 2.Uso de tecnologías de última generación 3. Personal calificado en áreas estratégicas. 4.Capacidad de apalancamiento financiero 5.Economías de escala 6.Oferta diversificada según el mercado 7.Alto rendimiento sobre la inversión 8.Conocimiento de los diferentes mercados	1.Falta de liquidez para compra de MP 2.Deficiencias en estructura organizacional 3.Falta de capacitación 4.Falta de infraestructura almacenamiento 5.Informalidad del personal obrero 6.Alta rotación del personal operativo 7.Falta implementación del HACCP 8.No cuenta con área de finanzas 9.Realizan algunos procesos manuales.
Oportunidades	1.- Estrategias FO	2. – Estrategias DO
1.Aparición de nuevas tecnologías. 2.Aumento percápita del consumo 3.Participar en programas sociales. 4.Exportación 5.Altos índices de anemia 6.Nuevos supermercados en el país 7.Comercialización de la cascarilla. 8.Compra MP en zonas de acopio	FO1: Aumento capacidad producción FO2: Diseño de campañas de producción masiva FO5: Producción de arroz fortificado FO8: Negociar mediante compras al contado de la materia prima	DO1: Programar capacitaciones para el personal en el uso de nuevas tecnologías DO2: Implementación el sistema de gestión HACCP para acceder a nuevos mercados DO3: Automatizar los procesos que permitan reducir los costos.
Amenazas	3.- Estrategias FA	4.- Estrategias DA
1.Importación de arroz 2.Aparición de nuevos molinos 3.Fenómenos naturales 4.Plagas en zonas de acopio 5.Informalidad en mercados 6.Incremento precios en los insumos 7.Racionalización de agua en campañas	FA1: Afianzar la imagen y el posicionamiento de marca con un programa de comunicación institucional para fidelizar la base de clientes  FA2: Establecer convenios para la comercialización con otras instituciones	DA1: Establecer convenios de colaboración y/o alianzas con empresas que aporten recursos financieros

### 3.6 Conclusiones de la evaluación externa

Para la evaluación de factores externos que puedan afectar o beneficiar a la empresa MOLISAM I, para la matriz MEFE se han considerado el análisis PESTE realizado. El valor de 2.41 obtenido en esta matriz nos demuestra que la empresa no está reaccionando ante las amenazas ni aprovechando las oportunidades que se le están presentando. Entre las oportunidades, tenemos la certificación HACCP que permitiría acceder a diferentes mercados así como a los programas sociales a nivel nacional. Entre las amenazas, tenemos la importación de arroz, de la cual actualmente no participamos, trabajar con mercados informales que ponen en riesgo las cuentas por cobrar, así como no tener planes operativos ante el escenario de la aparición de plagas que puedan dañar producciones y variedades que se utilizan para determinadas presentaciones. Actualmente participamos del 1.13% de toda la producción a nivel nacional con 34,500 sacos producidos mensualmente, lo que equivale al año en arroz cáscara a 38,760 ton

En el Perú tenemos más de 569 molinos, 72 de los cuales se ubican en Lambayeque, y para la matriz MPC, se consideró comparar a la empresa MOLISAM I con 04 molinos, que con la ayuda y asesoramiento de ingenieros que conocen otros molinos de arroz se llegó a establecer estos 04 molinos que similares capacidades de producción, ventas, personal obteniendo en la matriz de perfil competitivo (MPC) un valor de 2.35 con respecto a otros molinos, teniendo que mejorar su imagen corporativa en los mercados e integrar la cadena productiva de la empresa.



## Capítulo IV: Evaluación interna

### 4.1 Análisis interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administrador (A):

La administración está a cargo un ing. Con más de 20 años en el gerenciamiento de plantas procesadoras de granos y su experiencia en la comercialización de granos, le permiten aplicar las estrategias de compra de arroz cáscara de las diferentes variedades y de las diferentes zonas. Sus funciones de planificar, estableciendo los objetivos principales de la organización, y con la experiencia en los proceso productivos, le permiten coordinar con las áreas de producción los procesos y sus mejoras. En su función de organizar, ha establecido equipos de alto desempeño en áreas claves de la organización.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M):

A la fecha, las actividades de marketing las realiza un tercero, desde la página web, redes sociales, etc. Para la comercialización contamos con un área con su jefe de planificación comercial y su equipo de vendedores, que se ubican en los departamentos o regiones principales de ventas a nivel nacional.

#### 4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O):

Las operaciones están a cargo de una ingeniera de amplia experiencia, la cual supervisa, coordina y controla todas las actividades de producción y operaciones que le corresponde, El área logística comprenden todas las actividades, desde la compra de materia prima, hasta la gestión de compra de los insumos, repuestos, etc.

En relación a la infraestructura, esta ha ido cambiando, de acuerdo a las necesidades y requerimientos estratégicos de la organización, como la ampliación de nuevos almacenes, habilitaciones de nuevas áreas dentro de las instalaciones.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F):

La empresa MOLISAM I, en el 2020 tuvo un crecimiento de 8% en ventas / ingresos con respecto al 2019, debido a los mayores cantidades de ventas de arroz. A la fecha cumple con sus obligaciones de muy corto plazo. Su indicador de rotación es a la fecha de 35 días.

La persona responsable del área financiera es asumida por uno de los directores, quien tiene la experiencia de haber llevado la gestión financiera de las otras empresas del grupo familiar, y se apoya en los indicadores financieros que finalmente presentan a MOLISAM I como una de las empresas molineras más estables, formales y consolidadas con respecto a nivel financiero, no solo de la región Lambayeque sino a nivel nacional dentro del sector molinero de arroz.

#### 4.1.5 Recursos humanos y cultura (H):

MOLISAM I, tiene dentro de su organigrama el área de RRHH, a cargo de una ingeniera que reúne el perfil establecido en el MOF, quien controla y supervisa a los 118 colaboradores de la empresa, desde su asistencia, pagos quincenales y mensuales, además de liderar el comité de Seguridad y Salud en el Trabajo y por último de coordinar la celebración de todas las actividades festivas en la empresa.

#### 4.1.6 Sistemas de información y desarrollo (I):

La empresa dispone de un sistema integrado para todas las actividades que realiza, este es monitoreado y asistido remotamente, en caso se requiera.

Los servidores se encuentran en las oficinas dentro del molino, y por su ubicación se cuenta con servicio de internet por antena.

#### 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T):

MOLISAM I no cuenta con un área de investigación y desarrollo, pero ante una necesidad de innovación que se requiera para implementarla en cualquiera de sus actividades o procesos, se asesora con especialistas del rubro y poder tomar una mejor decisión.

#### 4.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):

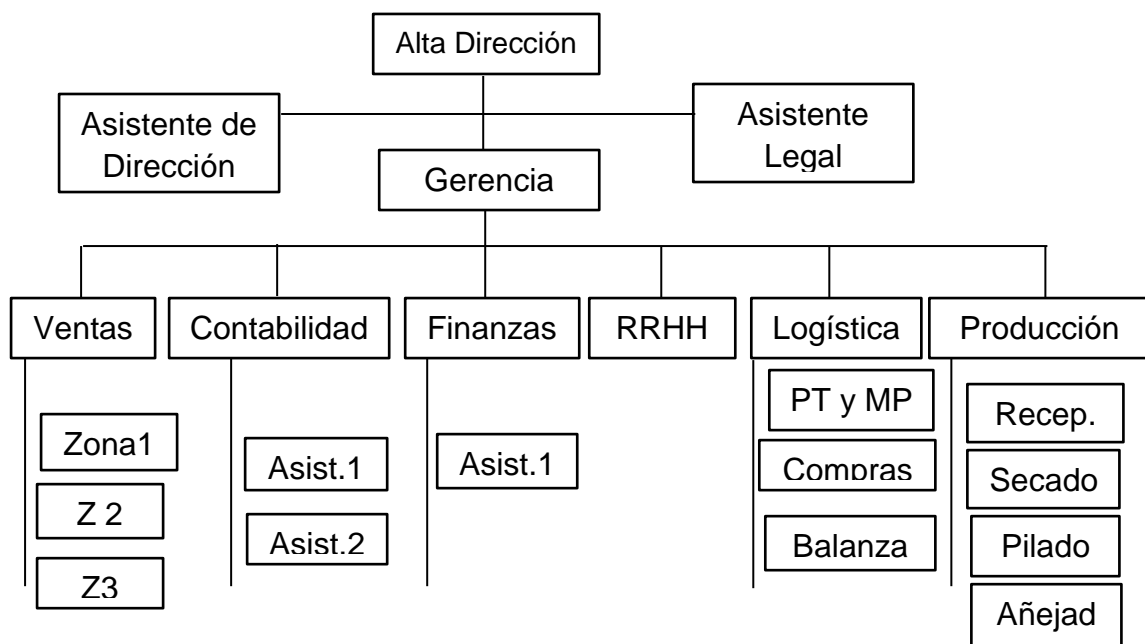
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
1. Participación importante con arroz añejo en el mercado nacional	0.08	4.00	0.32
2. Procesos eficientes con tecnologías de última generación	0.05	4.00	0.20
3. Personal calificado en áreas estratégicas	0.06	3.00	0.18
4. Capacidad de apalancamiento con el sistema financiero	0.06	4.00	0.24
5. Economías de escala	0.04	3.00	0.12
6. Inversión en tecnología de última generación	0.06	4.00	0.24
7. Oferta diversificada según el mercado	0.06	4.00	0.24
8. Alto rendimiento sobre la inversión	0.04	3.00	0.12
9. Conocimiento de los mercados diferenciados.	0.06	4.00	0.24
	0.51		1.90
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de liquidez para compra de materia prima en meses de campaña	0.08	1.00	0.08
2. Deficiencias en la estructura organizacional	0.08	1.00	0.08
3. Falta de capacitación del personal en temas de producción	0.05	2.00	0.10
4. Falta de infraestructura para almacenamiento.	0.05	1.00	0.05
5. Falta de formalización para el personal de estiba y desestiba.	0.05	2.00	0.10
6. Alta rotación del personal operativo	0.04	2.00	0.08
7. Falta de implementación de Sistema de gestión HACCP	0.07	2.00	0.14
8. Falta de personal calificado en el área financiera	0.07	2.00	0.14
	0.49		0.77
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

*Nota.* Valor = (4) Responde muy bien, (3) Bien, (2) Responde Promedio, (1) Responde mal. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F. México: Pearson

#### 4.3 Conclusiones.

De acuerdo al análisis AMOFHIT se llega a la conclusión que en la estructura organizacional de la empresa MOLISAM I se tiene personal estratégicamente ubicado, con la formación en conocimientos y la experiencia de haber laborado en otros molinos, pero también notamos que hay áreas que no están constituidas, como la de Tecnología e investigación y desarrollo. En la matriz EFI, se obtiene el valor de 2.67 notándose la deficiencia en la infraestructura de la empresa, específicamente en la falta de almacenes, además de las deficiencias en la estructura de la organización, con la alta rotación del personal operativo y entre las mayores fortalezas tenemos en el área de ventas, con un valor significativo de ventas de arroz añejo, siendo ésta su mayor fortaleza.

Planteamiento del organigrama de la empresa MOLISAM I



## Fase II: Implementación

### Capítulo I: Formulación de objetivos

#### 2.1 Objetivos

Los objetivos de la empresa MOLISAM I están alienados a la visión de la organización, abarcado desde las zonas de acopio de arroz en cáscara, el incremento de ventas, la implementación de un sistema de gestión de la calidad para tener acceso a mercados exclusivos nacionales e internacionales hasta la automatización de todos nuestros procesos siendo:

**Tabla 9**

*Objetivos del plan estratégico*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>HORIZONTE DE CUMPLIMIENTO (años)</b>	<b>ACTUAL 2021</b>	<b>META 2023</b>
Incremento de la cantidad de acopio de materia prima	1	50%	100%
Incremento de ventas	2	45%	100%
Implementación HACCP	16 meses	30%	100%
Automatización de los procesos	3	30%	100%

#### 2.2 Formulación de estrategias

**Tabla 10**

*Estrategias para el objetivo 1*

<b>OBJETIVO 1</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Incremento de la cantidad de acopio de materia prima	Negociar mediante compras al contado la compra de materia prima en las zonas de acopio

*Fuente: Análisis FODA*

**Tabla 11**

*Estrategias para el objetivo 2*

<b>OBJETIVO 2</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Incremento de ventas	Afianzar la imagen y el posicionamiento de marca con un programa de comunicación institucional para fidelizar la base de clientes

*Fuente: Análisis FODA*

**Tabla 12**

*Estrategias para el objetivo 3*

<b>OBJETIVO 3</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Implementación HACCP	Implementación del Sistema de Gestión de Calidad HACCP para el incremento de ventas accediendo a nuevos mercados nacionales e internacionales, además de mejorar las operaciones de producción al alinearlos a los procedimientos del sistema de calidad.

*Fuente: Análisis FODA*

**Tabla 13**

*Estrategias para el objetivo 4*

<b>OBJETIVO 4</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Automatización de los procesos	Determinar que procesos se pueden automatizar en el proceso, evaluando inversión vs costo, y plantear un proyecto de adquisición de equipos y maquinarias

*Fuente: Análisis FODA*

### Fase III: Evaluación – Programas implementados

La evaluación de la implementación se da a lo largo de todo el planeamiento estratégico, siendo permanente e iterativo. Los entornos, tanto interno como externo, de las organizaciones son dinámicos por ello se hace necesario contar con mecanismos de evaluación estratégica eficaces en donde la retroalimentación es fundamental y debe ser adecuada y oportuna.

#### 3.1 Plan de acción

**Tabla 14**

*Plan de acción del objetivo 1*

<b>OBJETIVO 1</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RECURSOS</b>
Incremento de la cantidad de acopio de materia prima en 20 %	Visita a principales agricultores de las zonas de acopio Bellavista / Juanjuí	Jefe de Acopio	4 meses	Camionetas / viajes a zonas de acopio
Incremento de la cantidad de acopio de materia prima a un 40 %	Visita a principales agricultores de las zonas de acopio Nueva Cajamarca	Jefe de Acopio	4 meses	Camionetas / viajes a zonas de acopio
Incremento de la cantidad de acopio de materia prima a un 50 %	Visita a principales agricultores de las zonas de acopio Piura Lambayeque	Jefe de Acopio	4 meses	Camionetas / viajes a zonas de acopio

**Tabla 15***Plan de acción del objetivo 2*

<b>OBJETIVO 2</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RECURSOS</b>
Incremento de ventas en un 20	Visita a principales mercados mayoristas de Piura /Tumbes	Gerente Comercial	4 meses	Camionetas / viajes a mercados mayoristas
Incremento de ventas en un 15	Visita a principales mercados mayoristas de Cajamarca/Huaraz	Gerente Comercial	4 meses	Camionetas / viajes a mercados mayoristas
Incremento de ventas en un 15	Creación de páginas web, propaganda por redes sociales.	Gerente Comercial	4 meses	Asesores para publicidad por redes sociales

**Tabla 16***Plan de acción del objetivo 3*

<b>OBJETIVO 3</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RECURSOS</b>
Implementación Plan HACCP	Revisión de documentación (Registros sanitarios, procedimientos, etc.)	Jefe de Planta	3 meses	Pcs, Papelería
Implementación Plan HACCP	Implementación del PHS (Programa Higiénico Sanitario)	Gerente / Jefe de Planta	5 meses	Refaccionamiento instalaciones de planta. Aprox. S/. 20,000
Implementación Plan HACCP	Implementación del BPM (Buenas Prácticas Manufactura)	Gerente / Jefe de Planta	5 meses	Refaccionamiento almacenes, oficinas. Aprox. S/. 50,000
Implementación Plan HACCP	Certificación	Gerente / Jefe de Planta	3 meses	Asesores para publicidad por redes sociales. Aprox. S/. 10,000
			Total (S/.)	80,000



**Tabla 17***Plan de acción del objetivo 4*

<b>OBJETIVO 3</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODO</b>	<b>RECURSOS</b>
Automatización de los procesos	Automatización del Área de Recepción y secado	Directorio / Gerente	12 meses	Financiamiento externo. Aprx. \$ 30,000
Automatización de los procesos	Automatización del Área de Pilado	Directorio / Gerente	12 meses	Financiamiento externo. Aprx. \$ 60,000
Automatización de los procesos	Automatización del Área de Añejado	Directorio / Gerente	12 meses	Financiamiento externo. Aprx. \$ 40,000
				130,000
			Total (\$)	130,000

## 3.2 Procedimiento para la toma de decisiones

### 3.2.1 Definir el problema:

Se deben establecer, según la magnitud del problema, reuniones de gerencias, de ejecutivos, comités de mejoras, etc. que permita definir claramente el problema, analizado desde todas las perspectivas que sean necesarias.

### 3.2.2 Identificar las alternativas:

Una vez identificado el problema, debemos hacer el ejercicio de determinar las alternativas que se tengan de solución. Esto, se debe realizar mediante una lluvia de ideas, teorema del pescado, técnicas de los "por que?", o cualquier otra técnica que se pueda aplicar y ayude a tener todas las alternativas de solución.

### 3.2.3 Determinar los criterios:

#### a. Análisis cuantitativo:

Todas las decisiones que se tomen considerando datos numéricos, que nos permitan establecer razones matemáticas, o fórmulas que inclusive nos ayuden en otros problemas similares dentro de nuestra organización que se presenten en otros momentos.

#### b. Análisis cualitativo:

Utilizar todas las técnicas que puedan servir para, cuando se requiera tomar decisiones a temas subjetivos, o basados en opiniones, creencias, hábitos, pudiendo utilizar técnicas de focus group, entrevistas a profundidad, etc.

### 3.2.4 Resumir – evaluar:

Una vez hecho el análisis procedemos a resumir y valorar o ponderar valores a las variables se han considerado o quedado después de haber excluido algunas. Esta lista de posibles decisiones no deben ser muchas y deben estar sustentadas y fundamentadas.

### 3.2.5 Tomar la decisión :

La decisión debe ser apoyada por todos los que han participado de todos los pasos previos. Para su implementación se debe, también haber analizado, desde su presupuestos, tiempo, recursos, y todo lo demás. Una vez implementada, se debe realizar el seguimiento y por último sus resultados finales, consecuencias, efectos, que nos puedan servir de refuerzo para la mejora del procedimiento.



**VALIDACIÓN DE PROPUESTA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MOLISAM I SAC, LAMBAYEQUE**

Yo, Marcos Antonio Riojas Sandoval, identificado con DNI N° 45027275, con Grado Académico de Magister en el Área de Agro negocios en la Universidad de Buenos Aires - Argentina, con código de inscripción en SUNEDU N° 002099-2020: Hago constar que he leído y revisado el Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios. MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

Fase I: Formulación

Capítulo I: Situación General de la Empresa MOLISAM I

Capítulo II: Visión, Misión, y Valores

Capítulo III: Evaluación externa

Capítulo IV: Evaluación interna

Fase II: Implementación

Capítulo I: Formulación de objetivos

Fase III: Evaluación

La propuesta corresponde a la tesis: "Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque"

### **Pertinencia con la investigación**

<b>N°</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	x		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	x		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

#### **a. Pertinencia con la aplicación**

<b>N°</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en sus aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque			
Aplicabilidad	Contextualización	Pertinencia	% de la propuesta validada
97%	95%	98%	97%

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

Después de la revisión del Plan Estratégico, teniendo en consideración su aplicabilidad, contextualización y pertinencia, se llega a la conclusión que cumple con los requerimientos necesarios para que sea considerada como válida y sea de mucha utilidad, estratégicamente a las empresas que se dedican a la actividad molinera, especialmente para la empresa MOLISAM I.

OBSERVACIONES: EXCELENTE

Chiclayo, 20 de Diciembre del 2021.

Mg. Marcos Antonio Riojas Sandoval. Código de registro de Sunedu: 002099-2020

Centro de labores: Industria Arrocera de América SAC. N° de celular: 950687409



-----  
Mg. Marcos Antonio Riojas Sandoval  
DNI. 45027275  
**EXPERTO**



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA TOMA DE DECISIONES PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MOLISAM I SAC, LAMBAYEQUE**

Yo, Carlos Ibán López Segura, identificado con DNI N° 26632426, con Grado Académico de Doctor de la Universidad César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° 0000467233:

Hago constar que he leído y revisado el Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios. MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura:

Fase I: Formulación

Capítulo I: Situación General de la Empresa MOLISAM I

Capítulo II: Visión, Misión, y Valores

Capítulo III: Evaluación externa

Capítulo IV: Evaluación interna

Fase II: Implementación

Capítulo I: Formulación de objetivos

Fase III: Evaluación

La propuesta corresponde a la tesis: "Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque"

**Pertinencia con la investigación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	x		

2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	x		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	x		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	x		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	x		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	x		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	x		

**a. Pertinencia con la aplicación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	x		
2	Soluciona el problema de la investigación	x		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	x		
4	Es viable en sus aplicación	x		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	x		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque			
Aplicabilidad	Contextualización	Pertinencia	% de la propuesta validad
98%	97%	97%	97%

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**



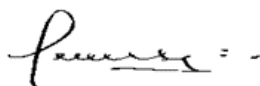
Después de la revisión de la estructura del Plan Estratégico, y considerando los requisitos que se deben tener en cuenta para su aplicabilidad dentro de la organización, su contextualización y pertinencia, se tiene como resultado de la propuesta validada en un valor de 97 % . Es decir que representa de mucha utilidad y beneficio para la empresa molinera MOLISAM I.

OBSERVACIONES: EXCELENTE

Chiclayo, 18 de Diciembre del 2021.

Dr. Carlos Ibán López Segura. Código de registro de Sunedu: 0000467233

Centro de labores: IESPP "Sagrado Corazón de Jesús". N° de celular: 979812819



---

Mg. Carlos Ibán López Segura  
DNI. 26632426  
**EXPERTO**

Anexo 7: Autorización de aplicación del trabajo en empresa

MOLISAM I SAC

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Lambayeque, 01 de diciembre del 2021

Señora.

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón

Jefe de Unidad de Posgrado – UCV Chiclayo

Es grato dirigirme a ustedes, para expresar nuestro cordial saludo y a la vez mencionar que, habiendo recibido su carta en la cual nos menciona que el alumno de su universidad Luis Reynaldo Arteaga Vera, desea realizarla aplicación de su Proyecto de Tesis en nuestra representada, cuyo título es: Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque, de la cual comunicamos que **APROBAMOS LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS**, y nos comprometemos a brindar la información pertinente y el apoyo necesario que el estudiante necesite de manera oportuna.

Sin más que mencionarles, expedimos el presente documento para los fines que estimen convenientes.

Atentamente

  
-----  
JORGE LUIS BRAVO SAMAME  
Gerencia General

Ing. Jorge Luis Bravo Samamé  
Gerente general  
MOLISAM I SAC

Anexo 8: Autorización de la empresa para publicación

## **AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20539149424
MOLISAM I SAC	
Nombre del Titular o Representante legal: Gerente General	
Nombres y Apellidos Ing. Jorge Luis Bravo Samamé	DNI: 41519337

### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [ x ], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Plan estratégico basado en la toma de decisiones para la dirección estratégica de la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque	
Nombre del Programa Académico: Maestría en Administración de negocios- MBA	
Autor: Luis Reynaldo Arteaga Vera	DNI: 16687915

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Chiclayo, diciembre 20 del 2021

  
JORGE LUIS BRAVO SAMAMÉ  
Gerencia General

Ing. Jorge Luis Bravo Samamé  
Gerente general

Anexo 9: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	VARIABLES E INDICADORES		
			Variable 1: Dirección Estratégica		
			Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo el diseño de un Plan Estratégico basado en la toma de decisiones mejorará la Dirección Estratégica en la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Proponer un Plan Estratégico basado en la toma de decisiones para la Dirección Estratégica en la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> La implementación del plan estratégico basado en la toma de decisiones mejorará la dirección estratégica en la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque</p>	<p>Liderazgo (a)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apertura de la Dirección a nuevas ideas</li> <li>•Capacidad para tomar decisiones</li> </ul>	<p>Escala ordinal Escala de Likert (1)Totalmente en desacuerdo (TD) (2) En desacuerdo (ED) (3) Indeciso (I) (4) De acuerdo(DA) (5)Totalmente en acuerdo (TA)</p>
	<p><b>Objetivos específicos:</b> Evaluar a la dirección actual. Establecer un procedimiento para la toma de decisiones para la dirección de la empresa, Diseñar un plan estratégico que mejore la dirección estratégica y por último, Validar el plan estratégico basado en la toma de decisiones de la Dirección de la empresa</p>	<p>La implementación del plan estratégico basado en la toma de decisiones mejorará la dirección estratégica en la empresa MOLISAM I SAC, Lambayeque.</p>	<p>Dinámica de grupos (b)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad de organización</li> <li>•Participación de reuniones.</li> </ul>	
			<p>Comunicación (c)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personas que considera que la información es fácilmente comprensible</li> <li>•Capacidad para manejar conflictos</li> </ul>	
			<p>Cambio organizacional (d)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personas alineadas con los valores de la organización</li> <li>•Capacidad para administrar los cambios</li> </ul>	
			Variable 2: Plan Estratégico		
			Dimensiones	Indicadores	Escalas de medición
			<p>Formulación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enunciado de la Misión / Visión / Valores / Objetivos</li> <li>•Diagnóstico de la situación de la empresa</li> </ul>	<p><b>Escala ordinal</b> Totalmente en desacuerdo (TD) En desacuerdo (ED) Indeciso (I) De acuerdo(DA) Totalmente en acuerdo (TA)</p>
			<p>Implementación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Diseño de la estructura Organizacional</li> <li>•Desarrollo de Planes</li> </ul>	
			<p>Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Resultados de la inversión</li> <li>•Programas de innovación implementados</li> </ul>	