

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN**

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**TESIS**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPORTANCIA EN LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA JM&V CONSULTORES  
SAC**

**PRESENTADO POR:**

**JOSÉ WALDEMAR BALTA GAVIÑO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO**

**2018**

## **DEDICATORIAS**

Este Trabajo de Investigación está dedicado especialmente a Tere, mi esposa y a mis hijos José Manuel y Verónica, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente y alentado en estos años desde que inicié los estudios de Maestría, hasta estos últimos meses con el desarrollo y culminación del presente Trabajo.

También está dedicado a mi padre Valdemar y mi madre Cira, con quienes he mantenido una deuda, ya que deseaban que concluya mis estudios, no sólo de grado sino también de postgrado, creo que con la obtención del grado, esta deuda ya fué saldada.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi agradecimiento a un gran profesor y persona como es el Doctor Fernando Vigil Cornejo, a quien escogí como Asesor del presente trabajo, por su amplio conocimiento del tema tratado, su don de gente y apoyo desinteresado.

## ÍNDICE

<b>CARÁTULA</b>	<b>1</b>
<b>DEDICATORIAS</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>	<b>11</b>
1.1 Marco Histórico	11
1.2 Marco Teórico	16
1.3 Investigaciones	44
1.4 Marco conceptual	50
<b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b>	<b>53</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>53</b>
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	53
2.1.2 Definición del problema	59
2.1.2.1 Problema General	59

2.1.2.2 Problemas Específicos	59
<b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>	<b>60</b>
2.2.1 Finalidad	60
2.2.2 Objetivos: General y específicos	60
2.2.2.1 Objetivo General	60
2.2.2.2 Objetivos Específicos	61
2.2.3 Delimitación del estudio	61
2.2.4 Justificación e Importancia del estudio	62
<b>2.3 Hipótesis y variables</b>	<b>63</b>
2.3.1 Supuestos teóricos	63
2.3.2 Hipótesis principal y específicas	63
2.3.2.1 Hipótesis Principal	63
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	63
2.3.3 Las variables e indicadores	64
<b>Capítulo III: Método, técnica e instrumentos</b>	<b>66</b>
3.1 Población y muestra	66
3.1.1 Población	66
3.1.2 Muestra	66
3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	66
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	67
3.4 Procesamiento de datos.	68
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>70</b>
4.1 Presentación de resultados.	70
4.2 Contrastación de Hipótesis	103

4.3	Discusión de resultados	109
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones</b>		<b>112</b>
5.1	Conclusiones	112
5.2	Recomendaciones	113
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>		 <b>114</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>118</b>
	Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	118
	Anexo N° 2. - Matriz de coherencia interna	128

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el Aplicado y el nivel Explicativo.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, que ascienden a 85 personas.

La muestra estuvo constituida por 70 trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 33 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

**Palabras Claves:** Planificación, Planificación Estratégica, Gestión, Organización, Toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the influence of strategic planning in decision making in the company JM & V CONSULTORES SAC.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the Applied and the Explanatory level.

The population under study, was made up of the collaborators of the company JM & V CONSULTORES SAC, which amount to 85 people.

The sample consisted of 70 workers of the company JM & V CONSULTORES SAC, to whom the instrument that consisted of 33 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we tested the hypothesis, using the statistical test known as the SPEARMAN correlation coefficient, because the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that strategic planning has a significant influence on decision-making in the company JM & V CONSULTORES SAC.

**Keywords: Planning, Strategic Planning, Management, Organization, Decision making.**



## INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad, buscan posicionarse en el mercado para hacer frente a la competencia, para ello, deben modernizarse tanto en sus procesos como en su personal.

La planificación a largo plazo o también llamada planificación estratégica, es una herramienta que toda empresa debe implementar y utilizar si desea ser competitiva en el mercado.

Esta herramienta permite a la empresa, planificar sus objetivos y metas organizacionales, de tal manera tomar decisiones oportunas y adecuadas, para ser más competitivas en este mundo globalizado.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e

instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **1.1 Marco Histórico**

Sun Tzu, (544 A.C.), el más antiguo de los estrategas, ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estratega) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: La primera analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..." (Baidaba, 1995), continua: La segunda reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos. La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme".

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra

concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

### **Los orígenes de la Planificación Estratégica**

Aníbal Barca, 247 A.C., uno de los más grandes estrategas militares de la historia, al planear conquistar Roma, formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios se generan a través de la Teoría de los Juegos de "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". (Neuman & Morgenstern, 1947: 98).

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Las primeras formas de negocios y otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente.

El problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro.

Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimiento de este tema. El propósito de esta investigación es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo directivo a cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

Las Ciencias Administrativas hace suya también la preocupación por la Estrategia, en ese sentido según (Drucker, 1954) La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener.

La crisis estructural de los años setenta, la reestructuración consiguiente y la emergencia de un nuevo orden mundial ha condicionado las estrategias desarrollistas de los distintos estados del denominado Tercer Mundo, al plantearse la cuestión de cómo escapar de la trampa del subdesarrollo y lograr iniciar sendas duraderas de crecimiento auto sostenido.

El punto de partida de esta situación hay que situarla en la expansión del capitalismo a nivel mundial y el logro de un rápido proceso de innovación tecnológica. Estas fuerzas vienen observándose en cierta medida desde hace siglos, pero han aumentado su intensidad y escala en las décadas recientes.

Basándose en estas fuerzas se destacan las nuevas estrategias de desarrollo, y ello bajo el paraguas ideológico del neoliberalismo. Así, en los años ochenta, resurgió con vigor el pensamiento neoclásico entre los economistas del desarrollo, criticando fuertemente la intervención gubernamental y las estrategias de industrialización por sustitución de importaciones y defendiendo la redefinición del Estado y la apertura comercial y financiera en los países del Tercer Mundo.

Es en este mismo contexto dónde emerge, se consolida y aplica la teoría de la gestión, dentro de la que es posible analizar la Estrategia aplicada a las ciudades, que emerge en la Segunda Década del Desarrollo y ello en una realidad urbana más diversa y compleja. Una realidad en la que la estructura social y su expresión territorial se segmentan y polarizan, la cultura experimenta una progresiva diversificación, dando lugar a la dialéctica integración-exclusión.

A su vez, cambian la interrelación entre lo local y lo global, el uso de la ciudad y de la vida cotidiana, la significación de los espacios públicos y privados y las características de la gobernanza, de la dinámica ciudadana y de los movimientos de principio universal la idea smithiana de que la mano invisible con la ayuda de un conjunto de organismos reguladores de las telecomunicaciones, agencias de servicios financieros, organismos reguladores de la electricidad, guiará a los buscadores de ganancias para que, en competencia unos con otros, aporten más al total de la felicidad humana que los funcionarios públicos a sueldo”.

La supremacía de lo financiero se organiza basándose en la dinámica, según Castells (2000, 202), del informacionalismo que se distingue “por el desarrollo de una nueva lógica organizativa que está relacionada con el proceso actual de cambio.

La convergencia e interacción entre un nuevo paradigma tecnológico y una nueva lógica organizativa es la que constituye el cimiento histórico de la economía informacional”.

Esta lógica organizativa se ha manifestado en tendencias diferentes en la transformación organizativa, pero todas ellas se basan “en redes. Las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones.

Y son capaces de formarse y expandirse por todas las calles principales y los callejones traseros de la economía global porque se basan en el poder de la información, proporcionado por el nuevo paradigma tecnológico” (Castells, 2000, 218).

El surgimiento de las redes internacionales de empresas y de subunidades de empresas constituye la forma de organización básica de la economía global.

En estas redes internacionales, las empresas multinacionales son las poderosas poseedoras de la riqueza y la tecnología en la economía global, ya que la mayoría de las redes están estructuradas a su alrededor. Redes básicamente asimétricas, pero “cada elemento particular apenas puede sobrevivir por sí mismo o imponer su dictado. La lógica de la red es más poderosa que los poderes de la red.

En esta perspectiva, las sociedades serán informacionales, no porque encajen en un modelo particular de estructura social, sino porque organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad

basada en el conocimiento mediante el desarrollo y la difusión de las tecnologías de la información y mediante el cumplimiento de los prerequisites para su utilización (fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones” (Castells, 2000:259).

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Planeamiento estratégico**

Morrissey L. George (1996), dice: El planeamiento de una estrategia clara es importante por las siguientes razones:

- Le proporciona una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrán enfocado en la dirección adecuada.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino.
- Refuerza la misión y visión.
- Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa.
- Ahorra tiempo y esfuerzo.
- Incrementa el ingreso sobre la inversión.
- Aumenta el interés de parte de los depositarios de acción/equidad.
- Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes.

Estrategia es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir su misión.

El proceso de la dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La Formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de



objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca los objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; a esta etapa se le conoce también con el nombre de la etapa de acción de la dirección estratégica.

La Evaluación de la estrategia es la parte final de la dirección estratégica; existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; la medición del rendimiento, la toma de decisiones correctivas.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda institución diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un trabajo coordinado en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va a seguir; la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

## **Orientación de alta dirección de la planeación estratégica**

### **Orientación re activista**

A los planeadores re activistas no les satisfacen las cosas tal como están ni la manera en que estas ocurren, prefieren las cosas tal como una vez estuvieron, por tanto, buscan regresar a un estado anterior desasiendo los campos relevantes, tienden a entrar al futuro de cara al pasado por lo que tienen una visión más clara de donde vinieron y del lugar hacia el cual se dirigen.

### **Orientación inactivista**

Estos están satisfechos con las cosas tal como están aun cuando no desean retornar al pasado, no les agrada la forma de cómo se están desarrollando las cosas, por lo que tratan de impedir el cambio, sus objetivos son la sobre vivencia y la estabilidad.

### **Orientación Pre activista**

Sus seguidores no desean regresar a un estado previo o disponer las cosas tal como eran, creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado, por tanto, buscan acelerar el cambio para explotar las oportunidades que genere éste.

### **Orientación Interactivista o Futurista**

Estas no desean retornar a un estado previo, prolongar la situación actual ni acelerar la llegada del futuro, ya que ellos buscan retomar la esencia o lo mejor de las situaciones anteriores y piensan que el futuro está sujeto a la creación y consideran que la planeación es el diseño de un futuro deseable de la invención de los métodos para llegar a él.

El equipo que interviene en una planeación estratégica institucional para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos

contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en sub unidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre sub unidades.

#### **a. La Misión y Visión**

Morirrey L. George (1996) dice: La misión es como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes de su empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa.

Así también en lo externo la misión de una empresa proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a consejo de administración, sus accionistas y a su casa matriz. He aquí algunas preguntas genéricas y una muestra de las implicaciones que le ayudaran a identificar los factores por incluir en su declaración de la misión.

1. ¿En qué negocio estamos? ¿En qué negocio podríamos estar?  
¿En qué negocio deberíamos estar? ¿En qué negocio no deberíamos estar?
2. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
3. ¿Qué es lo distintivo y original de la empresa?
4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes o consumidores?
5. ¿Cuáles son nuestras divisiones principales presentes y futuras?
6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos/servicios principales, presentes y futuros?
7. ¿Cuáles son nuestros principales mercados o canales de distribución, presentes y futuros?
8. ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio a partir de hace tres o cinco años?
9. ¿Qué es probable que cambie en nuestro negocio dentro de tres o i cinco años?

10. ¿cuáles son nuestras principales preocupaciones económicas y cómo se mediría?

11. ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son o deberían ser importantes en el futuro del medio ambiental?

Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización.

Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

La misión es el propósito fundamental de la existencia de una organización respecto a sus esferas de actividad y a la sociedad; enunciado que plasma simple y brevemente la razón de ser de la organización.

### **Declaración de la misión**

Es una frase breve, concisa, que da un sentido de propósito y dirección a los esfuerzos del equipo. Debe ser lo suficientemente específica como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

#### Características básicas de la misión

- Que exprese el quehacer fundamental.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

Preguntas clave para definir la misión:

- ¿Por qué y para qué existe nuestra organización?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrecemos?
- ¿Quiénes son y qué representan quienes reciben el resultado de nuestro trabajo?
- ¿Cuáles son nuestros valores e ideales?

¿Qué visión de nuestra organización queremos generar tanto interna como externamente?

La visión se resume en un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que queremos que la organización llegue a ser.

Debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan.

Debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones.

Preguntas básicas para definir la visión.

- ¿Qué imagen de la institución se quiere generar tanto interna como externamente?
- ¿Cómo se quiere que sea la institución dentro de 25 años?
- ¿Por qué se busca ese ideal de la institución?
- ¿Qué papel deberá jugar en el contexto social?
- ¿Por qué ya no funciona la actual concepción de la institución?
- ¿Cómo estará estructurada la institución para cumplir con su misión?

- ¿Cuál es la principal contribución que en el futuro debe hacer la institución?
- ¿Cuáles deberían ser los principales servicios de la institución en el futuro?
- ¿Cuáles deberían ser las concepciones sobre institución, su radio de acción, las formas de llegar al público objetivo?
- ¿Dónde está la mayor oportunidad de crecimiento para la institución?
- ¿Cómo debería ser la comunidad en un futuro, en que debería cambiar?
- ¿Cuál deberá ser la respuesta a cuestiones como la calidad, la cobertura, la evaluación, la acreditación y la vinculación?
- ¿Qué beneficios se obtendrán del proceso de cambio?

Normalmente se considera la Visión como una imagen acerca del futuro de una organización.

**Willian J. Stanton** (1998) dice: La misión de la organización indica a qué clientes atiende, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

**Ferrel A.C. y otros** (2002) dice: La misión o planeamiento de misión, de una organización busca dar respuesta a la pregunta ¿En qué negocio estamos? Un planeamiento de misión es una declaración concisa (de un párrafo o dos cuando mucho) que explica la razón de ser de la organización.

La visión o planeamiento de visión de una organización busca responder la interrogante ¿en qué queremos convertirnos?.

La visión de una organización tiende a orientarse hacia el futuro, en cuanto a que representa hacia dónde se encamina y desea ir.

**Morrisey L. Georgel.** (1996) dice: la visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. Un ejemplo de visión.

- Debe ser breve (menos de diez palabras).
- Es fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para su logro.
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía.
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

#### **a. Valores de la Empresa**

Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directores encargados de conducir la institución hacia un recorrido exitoso.

**Morrisey L. George** 1996 dice: Es bueno que el equipo de administración examine los valores actuales de la empresa y lo que deberían ser, antes de plantear la perspectiva sobre el futuro. Recomienda que se concentra en no más de ocho a diez valores y que estos sean los que tendrán un impacto mayor sobre el futuro de la institución.

Algunos valores pueden ser “determinados”, y quizá no necesitan estar en una lista. Los siguientes párrafos estudian valores que varias organizaciones han encontrado útiles, pero es importante elaborar una lista que sea más importante para la sociedad.

- Ética. Este puede ser uno de los valores ya “determinados”. Atraer la atención hacia los intereses éticos puede levantar preguntas en las mentes de los otros. Por ejemplo ¿Cómo reacciona cuando alguien dice: “Para serle sincero”? ¿no le provoca preguntarse si es que habrá ocasiones en que esa persona puede ser menos sincera?. Expresar lo que usted valora como comportamiento ético puede ayudar a colocar a su institución aparte.
- Calidad. También es un valor determinado, es bueno asegurarse de respaldar su postura con la acción apropiada.
- Seguridad. Si trabajamos en una industria como la de productos químicos, minería o transporte, sería bueno que este valor se ubique en el primer lugar.
- Ambiente. Este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto sobre el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos, pero tal vez sea de menor interés para otras industrias a menos que los directivos deseen tomar una postura de colaboración en asuntos ambientales.
- Innovación, el punto crítico. Si usted elige este valor para su empresa implica costo y riesgo. La innovación y el punto crítico implica que usted se adelantará a la competencia y que está dispuesto a experimentar nuevas ideas que podrían no estar comprobadas.
- Imagen en su institución. La institución o empresa puede ser identificada como líder o permanecer en el anonimato.



Cualquier posición podría ser apropiada, pero se necesita ser clara para todos los implicados. Eso afectara a ciertas acciones futuras.

- Imagen en su comunidad. Este tipo de valor está diseñado para llegar a un público extenso. Está relacionado con la imagen que usted tiene para alcanzar el producto hacia el público consumidor.
- Diversión. Hoy en día más y más organizaciones encuentran productivo que sus lugares sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos. ¿Cómo encaja esto en su negocio?.
- Responsabilidad con los clientes. Su posición puede ser de la aceptación hasta el compromiso total. Por un lado los clientes pueden ser atendidos por empleados designados y por otro lado se espera que cualquier empleado deje todo lo que está haciendo para atender los asuntos de un cliente.
- Recursos humanos. Este valor podría ir de tratar a los empleados como desechables, en un extremo, o hasta atender un bienestar total. Un extremo es inhumano y el otro tal vez sea prohibitivo en cuanto a los costos.
- Rentabilidad. Está determinado que ser productivo es esencial para la supervivencia de cualquier negocio, hasta las llamadas organizaciones no lucrativas necesitan generar más ingresos que lo que proyectan en gastos o no duraran mucho tiempo.
- Alianzas estratégicas. Estas alianzas proporcionan una oportunidad para asociarse con otras organizaciones

independientes que tienen capacidades complementarias o suplementarias. Implica compromisos mutuos basados en la posesión igual o proporcional de las ganancias. Estas alianzas pueden ser temporales o permanente si se perciben beneficios mutuos.

- Diversidad de productos/servicio. Aquí puede uno desear concentrarse sobre una clase de productos o servicios. Es bueno mencionar que existen empresarios que han tenido éxito de los extremos (especialización en un producto o una gama de productos) La idea es buscar oportunidades para un nuevo producto o servicio o quedarse con lo que conoce mejor.
- Diversidad de mercado/cliente. Por un lado, representa un mercadeo nicho ejemplo instituciones y organizaciones religiosas en el otro lado le dará la bienvenida a las oportunidades para servir a otros.
- Productos de línea/sobre pedido. ¿desea enfocarse en productos de servicios “de línea” o está más interesados en ofrecer aquellos que responden a necesidades o requerimientos individuales?.
- Expansión. ¿Prefiere permanecer en su tamaño y su estructura actual o viene considerando una expansión rápida durante los siguientes años?.
- Estructura de la institución. ¿Cuál será la forma de administrar una unidad de su institución? descentralizada, cada unidad con un mínimo de servicios y controles o centralizada. Este valor es importante para establecerlo en el valor estratégico.

- Concentración geográfica. ¿Dónde desearía estar localizado, en que parte del país o del mundo? ¿Es su enfoque geográfico local, regional, nacional, global? ¿Esto influirá?

## **b. Metas**

Las metas son una desagregación de los objetivos en función de márgenes de tiempo inferiores al que se estima para la realización de un plan.

Las metas se expresan en unidades de medida por lo que se les puede proyectar, calendarizar, cuantificar y deben incluir:

- Los resultados cuantificados que se pretendan alcanzar.
- Los requerimientos de apoyo.
- La unidad de medida que los identifique y su calendarización.

Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones.

### 1. Las metas proporcionan un sentido de dirección.

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

### 2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos.

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seleccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos

recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

### 3. Las metas guían nuestros planes y decisiones.

¿Le gustaría convertirse en un campeón de ajedrez? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?.

### 4. Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso.

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La "re planeación", de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

**Stanton William T.** (1998) dice que objetivos y metas los usa como sinónimos, es un resultado deseado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos

sean alcanzables y valgan la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- a. Han de ser claros y específicos.
- b. Deben formularse por escrito.
- c. Deben ser ambiciosos pero realistas.
- d. Congruentes entre sí.
- e. En lo posible, deben ser susceptibles de una medición cuantitativa.
- f. Han de realizarse en determinado periodo.

## **1.2.2 Toma de decisiones**

### **1.2.2.1 Significado de toma de decisiones**

Baguer (2001), nos dice que la toma de decisiones está muy ligada a los cargos directivos, aunque cualquier persona de la organización, máxime en un modelo horizontal, tiene que tomar cada vez más decisiones.

### **1.2.2.2 Entorno de la toma de decisiones**

Baguer (2001), sostiene que la toma de decisiones tiene el siguiente entorno:

Al tomar la decisión no se asegura solamente por este hecho de éxito. Es preciso examinar el entorno ya que existen factores en el mismo que afectan a la toma de decisiones y al que toma las decisiones.

#### Grado de incertidumbre

Cuando se toma una decisión a veces se saben las consecuencias y otras no. Las decisiones se toman bajo condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre. En cada caso la postura del director es distinta. Cuando se toma la decisión bajo condiciones de certidumbre, el director conoce todo, ya que ha tomado otras veces esta decisión y conoce las alternativas y resultados. Bajo condiciones de riesgo, el director conoce el problema y cuáles son las alternativas, pero no sabe

su funcionamiento, aunque sí conoce o intuye las probabilidades de las posibles consecuencias. Bajo condiciones de certidumbre, el director no es capaz de determinar las probabilidades exactas de las alternativas disponibles.

### Decisiones condicionadas

Para un director lo ideal es tomar la mejor decisión posible, pero para ello se necesita tiempo, personal, equipos de los que a veces no se dispone. Por ello muchas veces se hace lo que la realidad permite, es decir se toma la mejor decisión posible con los recursos de que se dispone.

### Condicionamientos en la toma de decisiones

Una toma de decisión puede estar condicionada por las características de los directivos, empleados, la propia organización y los agentes externos.

### **1.2.2.3 Elementos de toma de decisiones**

Urcola (2010), nos dice que la toma de decisiones tiene los siguientes elementos:

#### Coordinación

Bien sean equipos o proyectos, para alcanzar los objetivos marcados teniendo en cuenta que el entorno es cambiante. Se debe supervisar la tarea de los colaboradores, dotarles de información y orientarlos.

#### Evaluación

La función de evaluación o de control consiste en comprobar si el resultado final coincide con el objeto marcado. A través de esto podemos implementar mejores políticas en el futuro, pues nos permite aprender no solo de los éxitos sino también de los fracasos.

### **1.2.2.4 Elementos de una decisión**

Urcola (2010), considera lo siguiente:

A mayor información, menor riesgo.

### La información

La información constituye la materia prima básica de toda decisión, y en consecuencia de la gestión gerencial.

Por ello, recoger datos e información antes de tomar una decisión es un deber de todo directivo con el fin de minimizar el riesgo existente.

La materia prima de nuestro trabajo debe ser clara, lo más completa posible, fiable, y sobre todo a tiempo.

Si bien es importante tratar de disponer de la máxima información que nos permita minimizar el riesgo, también deberá vigilarse el coste eficacia de su obtención y la urgencia u oportunidad que requiere la decisión.

Para ello, la obtención de la información necesaria no sólo es cuestión de cantidad y calidad, sino también de oportunidad. A veces es mejor tomar una decisión con la información disponible a tiempo, que por querer más información hacerlo fuera de plazo. La recogida exhaustiva de información demora la acción y puede hacer que se pierda la ocasión oportuna.

Respecto al uso de la información, tan malo es caer por defecto como por exceso. Ser inteligente consiste, en gran medida, en saber rechazar la información, en saber distinguir lo principal de lo accesorio. El exceso de información puede aplastarnos y hacernos inoperantes.

### El riesgo

El riesgo es un factor inherente a todo directivo. Sin riesgo no hay negocio, quien no se atreve a asumir la incertidumbre o su cuota razonable de riesgo nunca triunfará en la actividad profesional.

Por ello, la esencia de una buena decisión consiste en minimizar y determinar el riesgo más aceptable, en asumir los riesgos razonables que nos permitan optimizar nuestra decisión.

Para reducir el riesgo de toda decisión a todo gerente le cabe adoptar diversas medidas, como son tratar de mejorar la información disponible, diversificar los riesgos, probar las diferentes alternativas, asegurar el riesgo con un tercero, probar o experimentar parcialmente y por último, evitar los riesgos inútiles.

### La personalidad

La personalidad del decisor es también un factor a tener en cuenta en el momento de analizar una decisión. Las personas tenemos características muy distintas y son múltiples los aspectos que nos diferencian, todo lo cual tiene una directa repercusión en el momento de tomar una decisión.

A tales efectos, es aconsejable considerar los diferentes tipos decisorios, entre los que podemos contemplar los siguientes:

**Impetuosos:** que deciden a ciegas, por impulso. Optan en cada momento por lo primero que ven. Son incapaces de ver otras alternativas y menos reflexionar sobre las mismas.

**Intuitivos:** que deciden por olfato. Tienen gran confianza en sí mismos y su intuición. Se dejan guiar por la experiencia que tienen en la materia.

**Gregarios:** que buscan la seguridad en la mayoría. Siguen las decisiones y vías asumidas por los demás.

**Indecisos:** que son incapaces de tomar decisiones. Están en la duda permanente y no optan por ninguna de las alternativas existentes.

**Relacionales:** que se fundamentan en los hechos reales, en el análisis y en la interpretación correcta de los datos.



### **1.2.2.5 Errores más frecuentes en la toma de decisiones**

Urcola (2010), nos dice que los errores más habituales que se cometen en el proceso de toma de decisiones son los siguientes:

#### La ausencia de objetivos claros

Sin una meta clara a lograr es imposible decidir correctamente. Sin un horizonte hacia el cual nos dirigimos podremos terminar en cualquier parte.

#### La falta de información, la falta de capacidad o la falta de interés.

Sin información o con datos inadecuados, se puede, pero no se debe tomar decisiones, ya que el riesgo que debemos de asumir es muy elevado. La incapacidad y la falta de interés nos llevan directos al error.

#### La indecisión y la precipitación

La inseguridad y el temor a la equivocación llevan a muchas personas a no poder tomar ninguna decisión, son los indecisos crónicos. Por otra parte, están los frívolos que sin madurar adecuadamente la información disponible o sin ella deciden apresuradamente con un alto riesgo de equivocarse. Ser decidido no es lo mismo que decidir bien.

#### La parálisis por exceso de información

Son muchos los directivos que demandan y demandan información y cuando la tienen no pueden dirigirla, se empeñan y terminan pereciendo en sus análisis.

#### La intuición

No es mala la intuición cuando está basada en la experiencia profesional, pero hay que tener mucho cuidado. El ejercicio de la toma de decisiones es un proceso riguroso que tiene sus requisitos y que deben ser contemplados. Cuando uno apuesta por la intuición como método o sistema de decisión está encaminado al fracaso.

### El seguimiento a la mayoría

Es frecuente observar a muchos directivos que se apoyan en las opiniones de la mayoría para tomar decisiones. Pero cada situación es diferente y finalmente un directivo debe adoptar la mejor decisión siguiendo sus propios criterios.

### La falta de una metodología

La toma de decisiones responde a un proceso metodológico que debe ser contemplado y seguido en todas sus partes.

### **1.2.2.6 Proceso de toma de decisiones**

Urcola (2010), considera como proceso de toma de decisiones lo siguiente:

La toma de decisiones puede ser efectuada de muchas formas y maneras. La más acertada es seguir un proceso metodológico que nos permita optimizar el grado de acierto en nuestra opción.

#### Establecer el objetivo

Toda decisión eficaz ha de comenzar por la determinación, a poder ser por escrito, de cuál es el objetivo que pretendemos lograr.

El establecimiento del objetivo a lograr de forma clara y precisa es la parte crucial del proceso, ya que sin ello da lo mismo la decisión que adoptemos.

#### Identificar las alternativas

Para lograr el objetivo se debe determinar las diferentes alternativas existentes. Decidir es elegir y el acto de decisión presupone que existen distintas alternativas.

#### Evaluar las alternativas

Cada alternativa presenta un nivel de riesgo diferente que se trata de evaluar.

La información disponible y la experiencia que se tiene en situaciones similares son aspectos básicos en el momento de la evaluación de las alternativas.

#### Seleccionar la mejor alternativa. Toma de decisión

Una vez evaluadas las diferentes alternativas, seleccionamos la que consideremos más idónea en términos de coste eficacia.

Con frecuencia las decisiones no son fáciles ni evidentes, ya que siempre llegamos consigo un mayor o menor riesgo. Es aconsejable en esta fase del proceso establecer planes de contingencias y examinar si existen futuras consecuencias adversas posibles si se implanta la alternativa elegida.

#### Implantar la decisión

Una vez tomada la decisión es preciso llevarla a cabo adecuadamente siguiendo el plan de trabajo establecido.

Toda implantación de una decisión requiere asimismo que se establezcan una serie de medidas de seguimiento y evaluación que permitan, en su caso, aplicar las oportunas acciones correctoras en el momento de detectar desviaciones del objetivo establecido.

#### Controlar la decisión

Toda decisión deberá ser controlada en su implantación y evaluada una vez aplicada. A tales efectos, se establecerá la comparación entre la previsión y la realidad. Sin seguimiento y control no hay posibilidad de saber si la decisión ha sido correcta o incorrecta, y en consecuencia no se acumulará experiencia para la toma de nuevas decisiones.

#### **1.2.2.7 Proceso de elaboración de decisiones**

Gil (2007), considera que un decisor puede tomar sus decisiones, según algunos estudios realizados bajo diferentes enfoques, a saber:

- a) Enfoque directivo racional, considerado como el clásico en la toma de decisiones: un decisor se enfrenta a un problema, analiza la situación, relaciona las alternativas, muestra sus preferencias, valora los resultados y toma su decisión en función de la cantidad y calidad de información que posee y de su propio criterio.
- b) Enfoque satisfactor: En este caso la racionalidad limitada, objetivamente, subjetivamente, organizativamente, personalmente, el decisor no cuenta con toda la información sobre las alternativas posibles, no puede valorarlas todas y desconoce la incidencia sobre la organización.
- c) Enfoque del procedimiento organizacional: Se basa en los procedimientos operativos estándares y en los canales de comunicación de cada unidad organizativa basados en su estructura formal e informal.
- d) Enfoque político: El proceso de decisión es un proceso pluralista que enfatiza en la natural multidisciplinariedad de objetivos, valores e intereses que se dan en cualquier organización; por consiguiente, las decisiones son tomadas habida cuenta de las limitaciones, de las aspiraciones y de las interacciones políticas. La organización no posee objetivos claros, ni existen objetivos divisionales, ni personales, por lo que su determinación depende de un proceso de negociación, persuasión y acomodación del que surge la decisión que es aceptada por diferentes colectivos.
- e) La perspectiva de las diferentes individuales. Como su denominación indica, se basa en las diversas formas de comportarse las personas cuando toman sus decisiones.

#### **1.2.2.8 Fases de toma de decisiones**

Gil (2007), nos dice que la toma de decisiones, tiene las siguientes fases:

El proceso de elaboración de las decisiones pasa por distintas fases, que da forma simplificada, pueden ser las siguientes:

- a) Una fase de información y de estudio, la investigación de las condiciones objetivas que determinan una decisión, un esfuerzo sistemático de

información sobre la situación, sobre los elementos del problema y sobre sus causas.

- b) Una fase de elaboración, consistente en inventar y analizar las posibilidades de acción, en prever las consecuencias de la acción.
- c) Una fase de elección, es decir, la selección de una solución bien definida.

### **1.2.2.9 Técnicas para la toma de decisiones**

Gil (2007), tiene como técnica para la toma de decisiones lo siguiente:

#### Toma de decisiones programadas

- a) Investigación operativa
  - Análisis matemático
  - Modelos matemáticos
  - Simulación computarizada
- b) Proceso electrónico de datos

#### Toma de decisiones programadas

Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicados a:

- a) Entrenamiento de decisiones
- b) Construcción de programas de ordenador heurísticos

### **1.2.2.10 Método para la toma de decisiones**

Gil (2007), nos dice que la toma de decisiones tiene el siguiente método:

#### Decisiones en certidumbre

Este tipo de decisiones se da cuando el decisor tiene información completa sobre el estado de la naturaleza, de cómo se va a comportar esta y conoce el resultado

de su decisión. Son decisiones de este tipo las que pueden resolverse a través, del análisis del punto muerto.

### Decisiones en incertidumbre

Las decisiones en incertidumbre son aquellas que el decisor toma sin un conocimiento completo del medio o de la situación y que cada estrategia le corresponde diversos resultados. Se puede distinguir entre las decisiones no competitivas y las competitivas. Las no competitivas son aquellas en que no hay un oponente, mientras que en las competitivas un sujeto o un grupo compiten contra el decisor.

Decisiones no competitivas: Decisiones contra la naturaleza, nadie se opone a la estrategia del ente decisor y cada estrategia da lugar a diferentes resultados.

Decisiones competitivas o en conflicto: Muchas veces la empresa se enfrenta a un oponente vindicativo, que conoce nuestras estrategias y que elegirá, aquella estrategia que más nos perjudique. Estas decisiones en situación de conflicto se estudian dentro de la disciplina teoría de los juegos.

### Decisiones tomadas en situación de riesgo

En este tipo de decisiones se conoce la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los estados de la naturaleza.

### Decisiones secuenciales

Cuando se toma una decisión, está una vez tomada condicionará las decisiones a tomar posteriormente. De alguna manera se dice que tomar decisiones es relativamente sencillo; los problemas se presentan una vez tomadas. El decisor se enfrenta a una secuencia de decisiones.

Este tipo de decisiones se resuelven a través de los árboles de decisión.

### **1.2.2.11 Clasificación de las decisiones**

Noriega (2002), nos dice que las decisiones se dividen en:

- a) Decisiones tácticas
- b) Decisiones estratégicas

La única clase de decisión que realmente se concentra en la resolución de problemas es la que tiene importancia; la de rutina; es la decisión que podríamos calificar de táctica.

En este caso la tarea consiste meramente en elegir entre unas pocas alternativas obvias. El criterio de selección es habitualmente económico; la decisión debe lograr el fin deseado con el mínimo de esfuerzo y costo.

Las decisiones estratégicas, cualquiera que sea su magnitud, su complejidad o su importancia, no se deben tomar nunca mediante la resolución de problemas. En las decisiones específicamente gerenciales la tarea importante y difícil no es nunca encontrar la respuesta, sino la pregunta correcta, porque hay pocas cosas tan inútiles como la respuesta correcta a la pregunta errónea.

### **1.2.2.12 Bases para la toma de decisiones**

Noriega (2002), nos dice que para la toma una decisión el gerente debe utilizar las siguientes bases:

- a) Hechos

Hay gerentes que para adoptar una decisión consideran como aspecto fundamental los hechos.

Ventajas: La decisión se da con base en un comprobante que confirme la veracidad del problema que se trata de resolver.

Desventajas: En muchas ocasiones no es posible reunir todos los comprobantes que son necesarios para confirmar la toma de decisión y está, en consecuencia, puede resultar falsa.

#### b) Experiencia

Muchos gerentes consideran, para tomar la decisión, la experiencia que han acumulado a través de los años.

Ventajas: Si el problema se les presenta igual, la decisión puede ser positiva.

Desventaja: Las experiencias de años pasados no suelen ser las mismas para aplicarse en el presente, ya que la administración es una ciencia dinámica. Si no se toma esto en cuenta, se puede dar lugar a una decisión falsa.

#### c) Intuición

La toma de decisiones a veces tiene su origen en una corazonada del gerente.

Ventajas: La decisión es rápida.

Desventajas: La decisión puede ser falsa.

#### d) Autoridad

Esta base para la toma de decisiones puede ser perjudicial. Corresponde a un sistema autocrático, lo cual quiere decir que la decisión adoptada por el gerente debe de ejecutarse sin hacer ninguna pregunta.

Ventajas: La decisión es rápida.

Desventajas: Crea conflicto entre el personal que tiene que ejecutarla.



### **1.2.2.13 Etapas para la toma de decisiones**

Noriega (2002), nos dice que la toma de decisiones tiene las siguientes etapas:

La toma de decisiones tiene cinco fases distintas; la definición del problema, el análisis del mismo, la búsqueda de soluciones alternativas, la decisión respecto de cuál es la mejor solución y la conversión de la decisión en acción efectiva.

#### La decisión del problema

La primera tarea de la toma de decisiones es la búsqueda del problema real y su definición. No se puede invertir mucho tiempo en esta fase.

El diagnóstico sintomático, que es el método utilizado por la mayoría de los gerentes, no es una solución. Se basa en una experiencia más que en el análisis, lo que de por sí lo hace excluyente para el gerente que no puede adquirir esta experiencia sistemáticamente.

Para llegar a la definición del problema debe comenzar por buscar el factor crítico.

#### Análisis del problema

La fase siguiente es el análisis del problema, su clasificación y la búsqueda de los hechos.

Es necesario clasificar el problema a fin de saber quién debe tomar la decisión, a quién hay que consultar al tomarla y quién debe ser informado al respecto. Sin una clasificación previa, la efectividad de la decisión final peligrará seriamente, porque solamente la clasificación puede mostrar quién tiene que hacer, a fin de convertir la decisión en acción efectiva.

Los principios de la clasificación son cuatro: la actualidad de la decisión, su impacto sobre otros aspectos y funciones; el número de consideraciones cualitativas que entran en él y la calidad de la decisión de ser única o periódica.

Averigüe los hechos, es el primer mandamiento de la mayoría de los textos sobre la toma de decisiones.

El gerente nunca podrá averiguar todos los hechos que debería conocer. Para tomar una buena decisión no es necesario conocer todos los hechos, pero es necesario saber qué información falta por juzgar, cuánto riesgo implica la decisión, así como el grado de precisión y rigidez que puede permitirse, el curso de acción propuesto y no tener miedo a este concepto; cuando la información no se puede obtener, hay que suponer. Y sólo los hechos subsiguientes pueden demostrar si las suposiciones fueron justificadas o no.

### Las soluciones alternativas

Debería ser norma invariable preparar varias soluciones alternativas para cada problema. Pero la falta de comodidad o de imaginación, y a veces de experiencia, nos hacen ignorar esta norma. Es importante que en todos los problemas de organización se considere la alternativa de no hacer cosa alguna.

### La mejor solución

Sólo ahora el gerente debe tratar de determinar cuál es la mejor solución. Si ha realizado un trabajo adecuado tendrá varias alternativas, cualquiera de las cuales solucionará el problema. Es rara la situación en que hay una sola solución.

Hay cuatro criterios para elegir la mejor solución entre las posibles:

**El riesgo:** El gerente tiene que comparar los riesgos de cada curso de acción posible con las ganancias que se esperan de él. No hay ninguna acción sin riesgo, ni siquiera hay falta de acción sin riesgo.

**El esfuerzo económico:** Demasiados gerentes eligen armas.

**La elección del momento.** Si la situación es muy urgente, el curso de acción preferible es el que dramatice la decisión y notifique a la organización que ocurre

algo importante. Las decisiones referentes a la elección del momento oportuno son extremadamente difíciles de sistematizar.

Las limitaciones de los recursos: El recurso más importante cuyas limitaciones hay que considerar son los seres humanos que llevarán a cabo la decisión. Ninguna decisión puede ser mejor que las personas que tienen que llevarla a la práctica.

Su visión, su competencia, su habilidad y su comprensión determinan lo que pueden o no hacer. Encontrar una solución que funciona en el papel, pero fracasa en la práctica, porque los recursos humanos para llevarla a cabo no están disponibles en el lugar en que se los necesita, no es resolver un problema.

### La decisión efectiva

Toda solución tiene que ser hecha efectiva en la acción. En la actualidad se pierde mucho tiempo vendiendo. Sin embargo, la esencia de la decisión gerencial consiste en que alguien debe aplicarla para hacerla efectiva. La decisión de un gerente es siempre una decisión respecto de lo que deben hacer otras personas. Y para ello no es suficiente que compren algo ajeno. Deben hacerla suya.

El gerente define el problema, fija los objetivos y explica las reglas; clasifica la decisión y reúne la información. El busca soluciones alternativas, las juzga y elige la mejor. Pero, para que la solución se convierta en decisión se requiere una acción. El sólo puede comunicar a otros, lo que deben hacer y darles motivos para que lo hagan.

Convertir una solución en acción requiere que la gente entienda qué cambio de conducta se espera de ellos. Presentar una decisión como si exigiera que la gente aprendiera todo de nuevo es empezar mal. Toda decisión debe convertirse en nuestra decisión para la gente que tiene que convertirla en acción.

### **1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio**

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación, con sus respectivas conclusiones:

Espinoza, M. (2013) Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana. Maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial desarrollada en la Universidad de San Marcos.

El objetivo es determinar la manera en la que el Plan Estratégico permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de dichas empresas, teniendo como indicadores dos factores: satisfacción del cliente y la rentabilidad. El fin de la investigación es conocer el estado de aplicación del Plan Estratégico y brindar recomendaciones para su mejora.

Los resultados expresaron que la empresa de mayor puntaje fue G4S por el mejor desarrollo de la implementación de sus estrategias; aun así los puntajes obtenidos por estas empresas es bajo debido a la casi nula participación de los directivos peruanos en la elaboración del Plan Estratégico, puesto que este documento es elaborado por las Casas Matrices de estas empresas que se encuentran en Europa.

Por otro lado, en la medición de indicadores se muestra que en líneas generales existe una satisfacción con la calidad del servicio que ofrece la empresa salvo en el tema de mejoramiento continuo y en la rentabilidad se muestra un incremento constante en ingresos y en la utilidad neta.

Las conclusiones a las que arriba la investigación son las siguientes: El uso como instrumento del plan estratégico basado en un modelo de excelencia en la gestión

del Premio Nacional de la calidad del Perú los resultados fueron: PROSEGUR 53 y SECURITAS 51 puntos, respectivamente; representando el 62% y 60%, respecto al máximo que es de 85 puntos; lo que significa que hay una participación moderada de los directivos en el Perú al cumplimiento del Plan Estratégico elaborado por las Casas Matrices que se encuentra en Europa.

Según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfecho, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística.

Los resultados de la encuesta, nos revela en cuanto al grado de satisfacción en la calidad del servicio de seguridad y vigilancia privada de las agencias bancarias el 51% dejó estar satisfecho mientras un 49% no están de acuerdo, con lo que conlleva a una percepción de la falta de una política de servicios de seguridad de calidad hacia los clientes.

Existe una percepción de 60% de los encuestados de que las empresas de seguridad y vigilancia, muestra un mejoramiento continuo y 40% no percibe dicha mejora.

En cuanto a la rentabilidad de acuerdo a la investigación realizada para los años 2008, 2009 y 2010, las empresas de seguridad han obtenido utilidades netas crecientes, siendo mayor en el año 2010, tal como puede observarse en la Cía. de Seguridad Prosegur S.A. cuya utilidad fue de US\$ 14,595 en miles.

Se muestra que la aplicación del Plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

Se concluye que si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo y que puede extenderse a cualquier empresa del sector de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana.

Yataco Pérez, Jenny (2010). Sistema de Control de Gestión Integrado y la toma decisiones contables, tesis Doctoral Pontificia Universidad Católica del Perú; Lugar: Lima, Perú.

El objetivo de nuestra investigación nos hemos propuesto con este trabajo lograr el desarrollo de una metodología estructurada que permita un Sistema de control de Gestión integrado de una forma adecuada información contable.

La finalidad del control de gestión integrado consiste en crear un sistema que permita el empleo más eficiente y eficaz de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se ha observado una adaptación perfecta de la aplicación a las diferentes realidades empresariales de la empresa estudiada y no a la inversa que es lo que sucedía.

Revisando información sobre toma de decisiones encontramos en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Pos Grado), la tesis de HURTADO VALENCIA LUIS (1999) titulada Importancia de la Informatización de los Sistemas en la Toma de Decisiones a nivel empresarial, en la que cita la siguiente conclusión final:

“La investigación ha demostrado que la hipótesis general del estudio se ha confirmado, en razón que el empleo de la informática en los sistemas administrativos influye positivamente en la toma de decisiones a nivel de la gestión empresarial; tal es así, que el uso de la informática en los sistemas administrativos, incluye también el uso del Hardware (tecnología de la Información) y el uso del Software (sistemas de información) entonces, la H1 y H2 confirman la hipótesis general”.

Luego, se ubicó en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Pos Grado) la tesis de URIBE HERNANDEZ YRENE (2006) titulada La Tecnología de la Información como instrumento para la toma de decisiones en las empresas de calzados. Experiencias y Perspectivas y donde emite las siguientes conclusiones:

1) La tecnología de la información está en constante evolución, por lo tanto, es importante recopilar todos los avances tecnológicos que existen para estar constantemente innovados en las empresas del sector industrial y poder así incorporarlos dentro del proceso de toma de decisiones.

2) A través de una adecuada gestión del conocimiento se facilita la innovación, el desarrollo de nuevos productos o servicios, se mejora la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad del servicio y la toma de decisiones. En definitiva, se incide en los factores, puesto que con dicha herramienta, una empresa puede competir con éxito.

Posteriormente, se revisó en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Pos grado) la tesis de GALLARDO MARQUINA OSCAR (2006) titulada: Sistemas de Información Gerencial (SIG) y la Toma de Decisiones en Empresas Comerciales de Lima, siendo sus conclusiones las siguientes:

1) El presente trabajo de investigación ha permitido conocer que a nivel de Lima Metropolitana, la inmensa mayoría de las grandes empresas comerciales, cuentan con un SIG, pero la mayoría de éstos, han sido implementados sin considerar todas las necesidades y posibilidades reales de su aplicación y que pese a su gran empleo, todavía pueden ser mejorados.

2) Se ha podido precisar que el análisis de los SIG disponibles contribuyen a identificar los problemas que se les presenta a los administradores de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

3) Se ha podido determinar que la clasificación de la información gerencial de acuerdo a las necesidades propias de cada área de las empresas, contribuye a identificar los criterios relevantes de una decisión, lo que facilita el trabajo de los administradores de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

4) Se ha podido precisar que la elección de las informaciones de los SIG permite apoyar la toma de decisiones y contribuyen al reconocimiento y enumeración de las alternativas viables para resolver el o los problemas presentados en las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

5) Se ha determinado que el diseño de las estructuras de los SIG, contribuyen a implementar y poner en práctica las alternativas de decisión en beneficio de los administradores de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

6) Se ha determinado que la elaboración de un diagrama de flujo detallado del sistema deseado contribuye a facilitar la evaluación de la eficacia de la decisión de los administradores de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

7) Finalmente se ha establecido que la aplicación de los SIG, contribuyen positivamente a la toma de decisiones por parte de los administradores de las grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana.

Además, se revisó en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Pos Grado) la tesis de TRUJILLO LARTTE GUILMAR (2008) titulada Opiniones en torno a la asociación entre la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos en Lima Metropolitana, en la que menciona la siguiente conclusión general:

La investigación realizada ha permitido determinar que la Gestión del conocimiento está asociada con la toma de decisiones de los gerentes de RRHH de las Empresas de Lima Metropolitana, con un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$ ,



esta información se ha obtenido de un cuestionario desarrollado por 294 Gerentes, que contenía 20 preguntas cerradas de alternativas múltiples.

Finalmente, se ha revisado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Pos Grado) la tesis de LOPEZ CESPEDES JAVIER (2010) titulada: La inteligencia emocional para una eficaz toma de decisiones administrativas en la Universidad Nacional de Tumbes, quien llegó a las siguientes conclusiones:

1) La toma de decisiones del Consejo Universitario, Consejos de Facultad y Jefes de Oficinas Generales de la Universidad Nacional de Tumbes, muestra un puntaje total de 61.48 (inteligencia emocional), que lo ubica en la categoría promedio de decisiones eficientes.

2) Existe una correlación bastante significativa de 0.807 entre el sub componente intrapersonal (CIA) y el sub componente desarrollo de personal y comunicación (toma de decisiones).

3) Existe una correlación bastante significativa de 0.733 entre el sub componente interpersonal (CIE) y el sub componente investigación científica (toma de decisiones).

4) Existe una correlación bastante significativa de 0.807 entre el subcomponente interpersonal (CIE) y el sub componente desarrollo de personal (toma de decisiones).

5) Existe una correlación bastante significativa de 0.759 entre el sub componente adaptabilidad (CAD) y el sub componente proyección social (toma de decisiones).

6) Existe una correlación bastante significativa de 0.671 entre el sub componente manejo de estrés (CME) y el sub componente liderazgo estratégico (toma de decisiones).

7) Existe una correlación bastante significativa de 0.884 entre el sub componente estado de ánimo (CAG) y el sub componente liderazgo estratégico (toma de decisiones).

## **1.4 Marco conceptual**

### **Control**

Es la cuarta función administrativa que busca asegurar si lo que planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos. Presenta cuatro fases: establecimiento de estándares, observación de desempeño, comparación del desempeño y acción correctiva.

### **Dirección**

Esta función es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la Organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.

### **Eficacia**

Capacidad para lograr los objetivos. Hacer las cosas correctas, utilizar recursos de manera óptima y obtener resultados y agregar valor.

### **Eficiencia**

Capacidad para hacer correctamente las cosas. Uso de los recursos mínimos (materia prima, dinero, y personas) para obtener el volumen deseado de producción

### **Encuesta**

Es el instrumento más utilizado en investigación de mercados que sirve como medio para obtener datos que nos dan guía en el proceso de comunicación. Se realiza en forma escrita o verbal.

## **Estrategias**

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional"

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa

Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

## **Gestión**

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

## **Gestión Administrativa**

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

## **Mercado**

Es el grupo de personas que tiene la capacidad y la disposición de comprar un producto o un servicio para propósitos finales de uso,

## **Mercadotecnia**

Es una filosofía orientada al cliente que se realiza e integra a través de una organización para servir a los consumidores más que a los competidores y alcanzar metas específicas.

## **Misión**

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección. La declaración de la misión responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?

## **Organización**

Es la segunda función de la administración que consiste en agrupar las actividades necesarias para realizar lo que se planeó. Esta se da en tres niveles: a nivel global, departamental, y a nivel de tareas y operaciones.

## **Planeación**

Es la primera función administrativa que sirve como base para las demás funciones. Se define como lo que se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando y cómo. Presenta tres niveles: planeación estratégica, la táctica y la operacional.

## **Planificación estratégica**

Es el proceso que consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias que nos sirvan como punto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto y como nos encaminamos a los de medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y del valor relativo de cada meta.

## **Población**

Es el total de elementos sobre el cual queremos hacer una inferencia, basándonos en la información relativa a la muestra.

## **Toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual un consumidor juzga si un producto satisfará una necesidad o un deseo como para garantizar su compra y uso al decidir cuando y donde hacer la compra y determinar la satisfacción de la compra.

## **Visión**

Responde a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### **2.1. Planteamiento del problema**

##### **2.1.1 Descripción de la realidad problemática**

Las empresas en la actualidad, buscar ser más competitivas, para ello necesitan gestionar de manera adecuada sus organizaciones.

El planeamiento estratégico es una herramienta que debe ser utilizada por toda organización, para planear sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Esta herramienta nos permite tener más claro el panorama empresarial y tomar decisiones adecuadas.

Muchas empresas peruanas, no cuentan con un plan estratégico adecuado o desarrollado acorde a las necesidades de sus negocios.

Esta realidad no es ajena de la empresa JM & V CONSULTORES, la cual viene presentando problemas en cuanto a una adecuada toma de decisiones.

A continuación, se describe su historia y su realidad problemática, con la finalidad de identificar sus problemas y buscar alternativas de solución, que permitan mejorar la gestión de la mencionada empresa.

#### **Gestión en asociación con ASFINSA**

- El Sr. José Balta Gaviño, desde el año 1996 se asoció con el Accionista de Asesoría y Negocios Financieros S.A. Asfinsa, con el objeto de brindar sus servicios profesionales orientados a gestionar procesos de Reestructuración Económico-Financiera y de Liquidación de empresas concursadas con el cargo de Gerente de Proyectos.

- Cabe precisar que dicha empresa estaba registrada en el Indecopi como empresa Liquidadora y Administradora de Procesos de Reestructuración Económico-Financiera requisito indispensable para atender este tipo de servicios bajo la Ley Concursal.
- Posteriormente en el año 2006, los Socios de Asfinsa, ya no querían continuar con este tipo de servicios, porque se estaban orientando a manejar proyectos con el Estado, situación que planteó al Sr. Balta la necesidad de dinamizar su propia empresa, para atender esta clase de procesos concursales, así como otros de carácter financiero.
- La experiencia recogida por el Sr. Balta permitió que adquiriera un expertise muy interesante, lo que le permitió poder embarcarse en fundar una empresa liquidadora propia.

#### Gestión como empresa propia

- La empresa consultora JM&V Consultores SAC, nace el 07 de Mayo del año 1999, según Escritura Pública de esa fecha, siendo sus Socios Fundadores los Sres. José Balta Gaviño y Oscar Ríos Márquez.
- El objeto social era la Compra/Venta de Bienes, Importación, exportación de bienes en general, representaciones, prestación de toda clase de servicios. Con un espectro amplio de operaciones, sin circunscribirse a servicios de gestión de Reestructuraciones y/o Liquidaciones.
- En los años 2006 al 2013, el volumen de solicitudes de Insolvencia de las empresas disminuyó significativamente, razón por la cual JM&V Consultores se dedicó a prestar servicios de otra índole como:

Supervisión Financiera de Empresas.

Diagnóstico de la Situación Operativa y Financiera de Empresas.

Negociación de Servidumbre de Paso y Uso para Proyectos de Energía Eléctrica.

Validación de Puntos de la Poligonal de Línea Eléctrica de Alta Tensión en Ancash y La Libertad.

Negociación para Recuperación de Terrenos Invadidos, con participación de Municipalidades y Entidades Financieras.

#### Adecuación para gestionar

- JM&V Consultores SAC, para poder gestionar procesos concursales debía realizar, su inscripción en el Registro de Entidades Liquidadoras y Administradoras de Procesos de Reestructuración del Indecopi razón por la cual, en el año 2007, presenta el expediente solicitado por el Indecopi y logra obtener el Registro correspondiente, con dicha inscripción, retoma el curso inicial de sus servicios profesionales, posteriormente el Indecopi a través de la Comisión de Procedimientos Concursales, en un intento por depurar a las empresas con registro que no se adecuaran a la nueva normativa, deja sin efecto los registros de las empresas liquidadoras, y solicita la reinscripción bajo parámetros mucho más estrictos que los anteriores, solicitando que las empresas tengan amplia experiencia en gestionar empresas concursadas, el perfil de los funcionarios sea más alto, y la emisión y entrega al Indecopi de una Carta Fianza que cubra las posibles sanciones de las que podrían ser pasibles las Liquidadoras, en caso la Comisión compruebe negligencias en su accionar.

#### Relanzamiento de JM&V CONSULTORES SAC

- En el mes de agosto del 2014, fue designada por la Junta de Acreedores como entidad liquidadora de Tintesa S.A. en Liquidación.
- Posteriormente, en febrero del 2015, JM&V Consultores SAC fue designada por la Junta de Acreedores como Entidad Liquidadora de la empresa Negocios e Inversiones El Virrey S.A. en Liquidación, y al siguiente mes, fue designada entidad liquidadora, por la Junta de Acreedores de la concursada Minas Arirahua SAC en Liquidación. En ambos casos el proceso continúa hasta la actualidad.
- Estas liquidaciones se gestionaron con un personal mínimo de JM&V, generalmente personal que había trabajado en Bancos o en alguna empresa que se había atendido, y con una organización interna básica, sin

delimitar líneas funcionales, ni procedimientos establecidos, y tercerizando los servicios que demandan los procesos concursales tales como:

Legal

Contable

Tasaciones

Inventarios, etc.

- Durante el año 2016, JM&V Consultores adicionalmente a sus procesos de liquidación, se asoció con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para desarrollar un Proyecto de Divulgación de la Ciencia y Tecnología, orientado a jóvenes y niños de los colegios de Lima y Provincias, el cual a la fecha ya fue culminado.
- En el mes de diciembre del 2016, se genera otra reactivación de casos, y JM&V Consultores fue designada nuevamente como entidad Liquidadora de Maple Etanol ERL, y en enero del 2017 fue designada por la Junta de Acreedores de Tableros Peruanos S.A. en Liquidación. Estos procesos continúan hasta la actualidad.
- En los últimos dos años, se ha incrementado el número de empleados en JM&V Consultores, pero dado el carácter temporal de los procesos, se maneja mediante Recibos de Honorarios.
- Paralelamente a los procesos a cargo de la Liquidadora, se ha venido aplicando a la Bolsa de Liquidaciones que es un mecanismo que tiene la Comisión de Procedimientos Concuriales, para reasignar casos de las empresas que perdieron su Registro de Liquidadoras.
- A la fecha JM&V tiene un importante número de empresas obtenidas bajo esta modalidad.

#### Planeamiento a mediano plazo

JM&V Consultores SAC viene implementando un conjunto de Buenas Prácticas Gerenciales, a fin de mejorar su eficiencia y eficacia proyectándola para los próximos cinco años, mediante los siguientes instrumentos:

- Plan Estratégico a Largo Plazo (Cinco años).



- Manual de Políticas para cada Sector de la empresa.
- Manual de Procesos de Gestión para homogenizar las actividades para empresas en concurso (Liquidaciones y Reestructuraciones).
- Determinación de Indicadores de Gestión para poder medir si el Plan Estratégico viene cumpliendo los Objetivos y Metas propuestos en el mismo.
- Determinación de Competencias necesarias para el Personal de la Empresa.
- Determinación de Perfiles para las diferentes posiciones de la empresa.
- Determinación de una estructura organizacional flexible que se adapte al tipo de empresa concursada que se venga gestionando.

A la fecha, la empresa viene mostrando dificultades en cuanto a su planificación, lo que trae consigo una inadecuada toma de decisiones, afectando el desempeño de la organización.

JM&V CONSULTORES SAC, es una empresa que se ha venido gestionando desde su fundación con poco personal, pero con el incremento de clientes, ha venido incorporando personal profesional y técnico para poder atender mayor número de clientes.

Lamentablemente, no se estableció un perfil determinado para la contratación, más bien ha sido personal que se conocía de otros trabajos anteriores, o familiares, o allegados, o recomendados por algunos funcionarios de la empresa.

Esta situación genera problemas de gestión por no contar con personal con conocimiento de temas específicos como la Ley General del Sistema Concursal, o la Ley General de Sociedades, que son el marco legal en que se desenvuelve la empresa, este nivel de formación tampoco permite que estos empleados puedan ser promovidos a posiciones de mayor responsabilidad y distraen el tiempo de los Gerentes, al tener que ejercer un mayor control de las operaciones diarias de la empresa a efectos de corregir errores que se pueden presentar.

Por otro lado, JM&V CONSULTORES SAC, por el tipo de trabajo temporal que tiene, ha venido pagando por Recibo de Honorarios al personal, generándose una alta rotación del mismo, ya que, por no estar en la Planilla de la empresa, no consideran seguro su vínculo con la empresa y emigran a otras empresas.

Desde el 2016, se han ido incorporando tres Gerentes a la Empresa, uno primero en el 2016 con el cual se pudo ordenar mejor la empresa y mejorar las decisiones gerenciales, en base a la elaboración de Estados Financieros y Reportes Situacionales, que han servido de base para mejorar parcialmente la gestión de la empresa.

Desde el mes de enero del presente año, se han incorporado los otros dos, uno con formación en Economía y amplia experiencia en temas concursales, lo cual representa gran ayuda, y el otro con formación en Contabilidad y Auditoría, con amplia experiencia en empresas farmacéuticas del exterior, a fin de que se encargue de supervisar, la contabilidad, la tesorería, el control interno y las proyecciones financieras de la empresa para los próximos cinco años.

Las debilidades mostradas por JM&V Consultores en el ámbito de las decisiones gerenciales, se pueden resumir en lo siguiente:

- Personal no capacitado para brindar información de soporte a los Gerentes.
- Falta de organización del personal de acuerdo con su experiencia en las empresas concursadas.
- Personal con poco o nulo conocimiento de los procesos concursales.
- Falta de información parcial o total (acervo documentario) entregada por las empresas para las cuales JM&V Consultores ha sido designada como administradora o liquidadora.
- Falta de información actualizada interna de JM&V Consultores (contabilidad, tesorería, presupuesto) que permita a los Gerentes tomar decisiones adecuadas y oportunas.

- Falta de definición de objetivos y metas para JM&V Consultores que permitan a los Gerentes establecer un adecuado Plan Estratégico a largo plazo.

En base a la información, se hace necesario determinar la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

## **2.1.2 Definición del Problema Principal y Específicos**

### **2.1.2.1 Problema general**

¿En qué medida la planificación estratégica influye en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

### **2.1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de la misión de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
- b. ¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de la visión de la planificación estratégica, en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
- c. ¿Cómo influye el nivel de análisis de la visión de la planificación estratégica, en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
- d. ¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica, en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

¿Cómo influye el nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica, en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La investigación sobre la planificación estratégica y su importancia en la toma de decisiones, tienen como finalidad en el ámbito de gestión, el desarrollo de una solución efectiva del problema definido durante la fase de comprensión de la situación actual.

El éxito y crecimiento de las empresas e instituciones se debe hoy en día, a su capacidad de planificación y de anticipación al futuro, donde la aplicación de una adecuada toma de decisiones es fundamental.

En la actualidad, las empresas privadas y públicas, trabajan en un ambiente de cambios constantes, lo que hace que sus actividades sean cada vez más complejas. Es por ello que deben estar preparadas al cambio, deben conocer sus problemas para lograr un mejoramiento de sus planes y control de trabajo empresarial, todo ello en un marco de planificación a largo, mediano y corto plazo.

### **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

#### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a. Determinar la influencia del nivel de cumplimiento de la misión de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- b. Determinar la influencia del nivel de cumplimiento de la visión de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- c. Determinar la influencia del nivel de análisis de la visión de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- d. Determinar la influencia del nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- e. Determinar la influencia del nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **a) Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en los ambientes de las oficinas de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

**b) Delimitación temporal**

El período que abarcó el presente estudio fue de noviembre 2017 a mayo del año 2018.

**c) Delimitación social**

Se trabajó a nivel de los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

**2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

El presente proyecto se justifica, porque del análisis del plan estratégico de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, se podrá planificar mejor los objetivos, metas y estrategias de la empresa, de esta manera se podrá tomar decisiones de manera oportuna y adecuada, beneficiando a la organización y a todos sus trabajadores.

La elaboración del proyecto es importante y relevante porque no se centra exclusivamente en la descripción o en el análisis administrativo, sino que se hará una investigación científica que incluye además aspectos de gestión integrales involucrados en la generación de decisiones.

Boston (1995), nos dice que el empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales; la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logren; la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder.

Por ello, es importante que se transmita el espíritu emprendedor de los fundadores, es decir, su gestión integrada en los tres ejes gerenciales como estrategia, organización y cultura; pues dicha orientación emprendedora está relacionada con el rendimiento y el crecimiento de la empresa; por medio de acertada toma de decisiones.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

Willian J. Stanton (1998), indica que la planeación estratégica de la compañía define las misiones de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas. Estas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo y marketing.

La planificación estratégica consta de cuatro pasos esenciales: definir la misión de la organización, analizar la situación, establecer objetivos organizacionales y seleccionar estrategias para lograr estos objetivos.

David Fred (2000) manifiesta que, la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

A continuación, las hipótesis formuladas en la presente investigación:

### **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

#### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

La planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

- a. El nivel de cumplimiento de la misión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- b. El nivel de cumplimiento de la visión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- c. El nivel de análisis de la visión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- d. El nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- e. El nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

### **2.3.3 Variables e Indicadores**

#### **Clasificación de Variables**

- a. Planificación estratégica (variable independiente)
- b. Toma de Decisiones (variable dependiente)



**Cuadro N° 1**  
**Variables e Indicadores**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Planificación Estratégica (variable independiente)</b>	Misión	Nivel de conocimiento de la Misión
		Nivel de cumplimiento de la Misión
	Visión	Nivel de conocimiento de la Visión
		Nivel de cumplimiento de la Visión
		Nivel de cumplimiento de los valores
	Análisis	Nivel de análisis Interno: Fortalezas y Debilidades
		Nivel de análisis externo: Oportunidades y Amenazas
	Metas	Nivel de cumplimiento de las metas: Atención al Cliente, Servicio al cliente, nuevos mercados y trabajo en equipo
	Estrategias	Nivel de análisis de las estrategias: Mejora continua, evaluación y control.
	<b>Toma de decisiones (variable dependiente)</b>	Forma de la toma de decisiones
No programadas		
Individuales		
Grupales		
Proceso de la toma de decisiones		Establecimiento del consenso
		Identificación de problemas
		Selección de alternativas
		Desarrollo de las alternativas
		Evaluación de las alternativas
		Implementación de la decisión

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

##### **Población**

La población objeto de estudio, estuvo conformada por los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, que ascienden a 85 personas.

##### **Muestra**

Para determinar la muestra a investigar se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta  
(Se asume p = 50%)

N: 85

e: 0.05

Z: 1.96

p: 0.50

q: 0.50

n = 70 personas

#### 3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

##### **3.2.1 Tipo**

El tipo fue el Aplicado.

### 3.2.2 Nivel

El nivel fue Explicativo.

### 3.2.3 Método y Diseño

#### 3.2.3.1 Método

El método utilizado fue Ex Post Facto.

#### 3.2.3.2 Diseño

El diseño fue No Experimental.

$M_1: O_y (f) O_{x_1}$
------------------------

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

f = En función de.

X<sub>1</sub> = Planificación estratégica.

y = Toma de Decisiones.

## 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

### Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 33 preguntas cerradas, las preguntas estuvieron dirigidas a los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

### **3.4 Procesamiento de Datos**

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

#### **Confiabilidad del Instrumento**

La fiabilidad del instrumento dirigido a los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,854$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 33 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable.

El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2**  
**Estadístico de Fiabilidad**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	70	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	70	100,0

**Resultado Estadístico**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,854	33

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

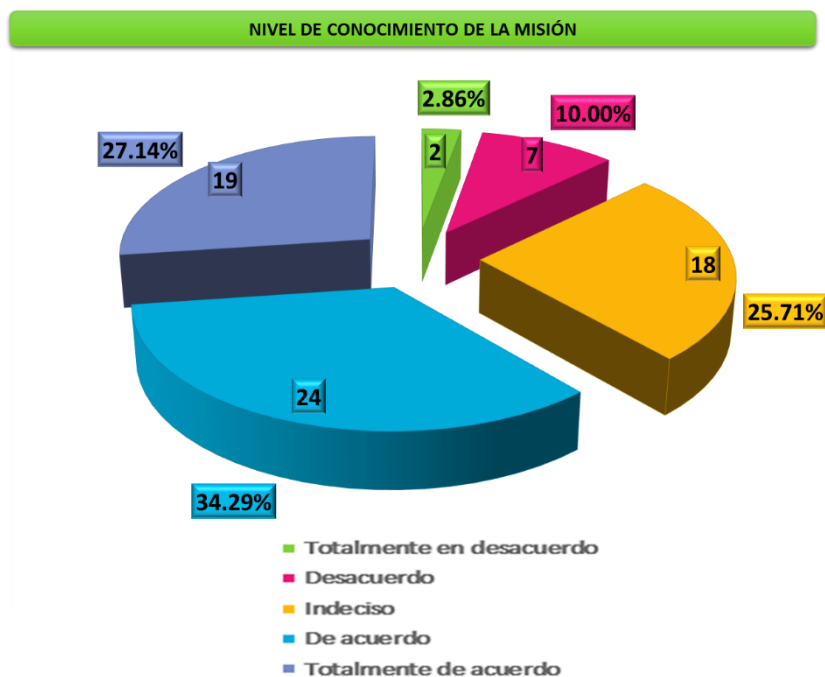
A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a la Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Tabla N°1**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2.86%
Desacuerdo	7	10.00%
Indeciso	18	25.71%
De acuerdo	24	34.29%
Totalmente de acuerdo	19	27.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°1**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

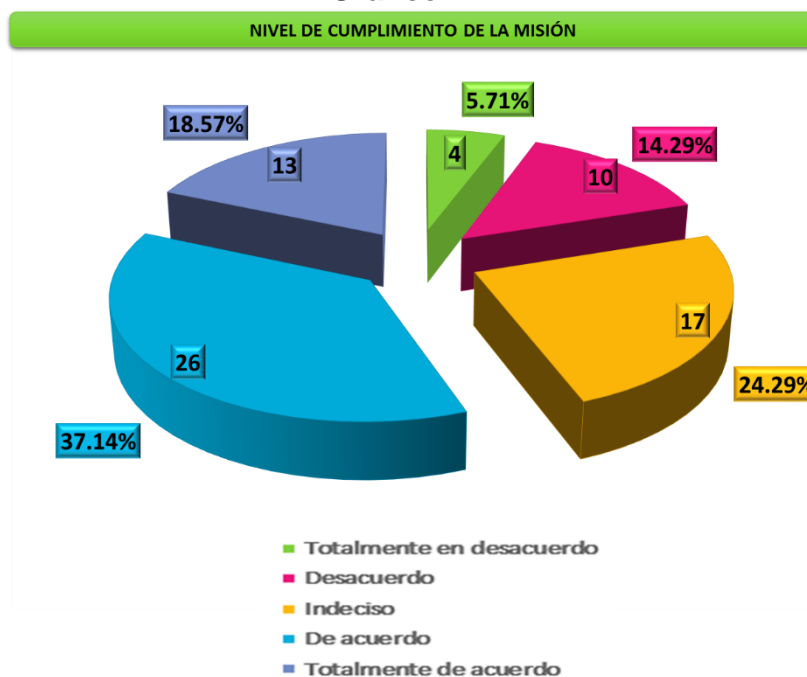
La tabla N° 1, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de conocimiento de la misión; 24 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 34.29%, 19 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 27.14%, 18 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 25.71%, 7 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 10.00% y 2 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 2.86%. Es decir, el 61.43% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de conocimiento de la misión.

**Tabla N°2**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5.71%
Desacuerdo	10	14.29%
Indeciso	17	24.29%
De acuerdo	26	37.14%
Totalmente de acuerdo	13	18.57%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°2**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

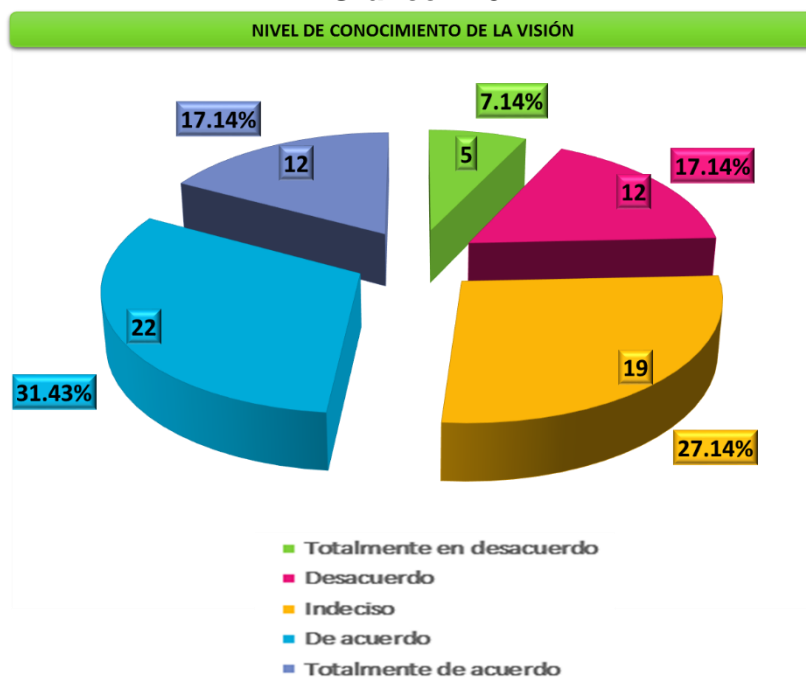
La tabla N° 2, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de la misión; 26 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 37.14%, 17 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 24.29%, 13 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 18.57%, 10 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 14.29% y 4 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 5.71%. Es decir, el 55.71% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de la misión.

**Tabla N°3**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7.14%
Desacuerdo	12	17.14%
Indeciso	19	27.14%
De acuerdo	22	31.43%
Totalmente de acuerdo	12	17.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°3**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.



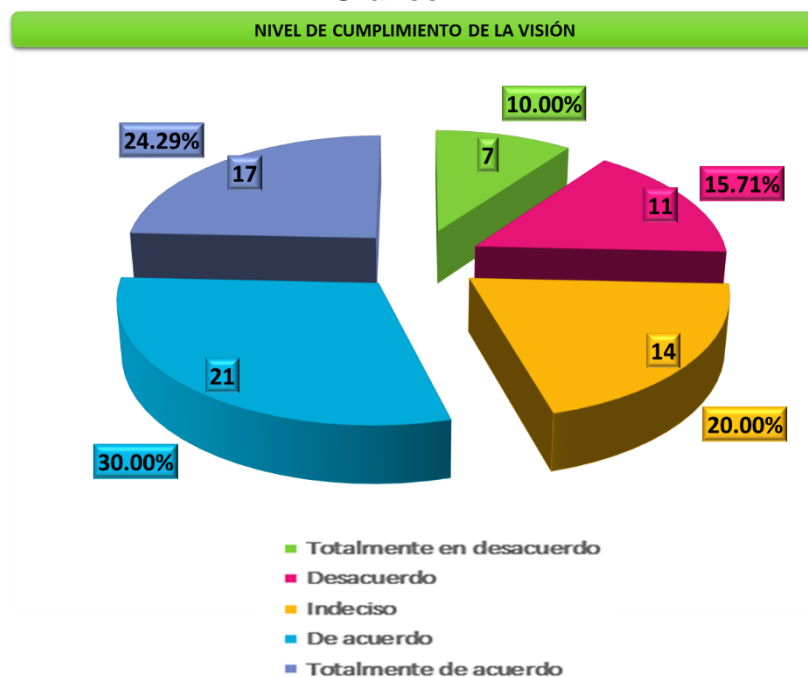
La tabla N° 3, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de conocimiento de la visión; 22 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 31.43%, 19 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 27.14%, 12 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 17.14%, 12 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 17.14% y 5 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.14%. Es decir, el 48.57% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de conocimiento de la visión.

**Tabla N°4**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	10.00%
Desacuerdo	11	15.71%
Indeciso	14	20.00%
De acuerdo	21	30.00%
Totalmente de acuerdo	17	24.29%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°4**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

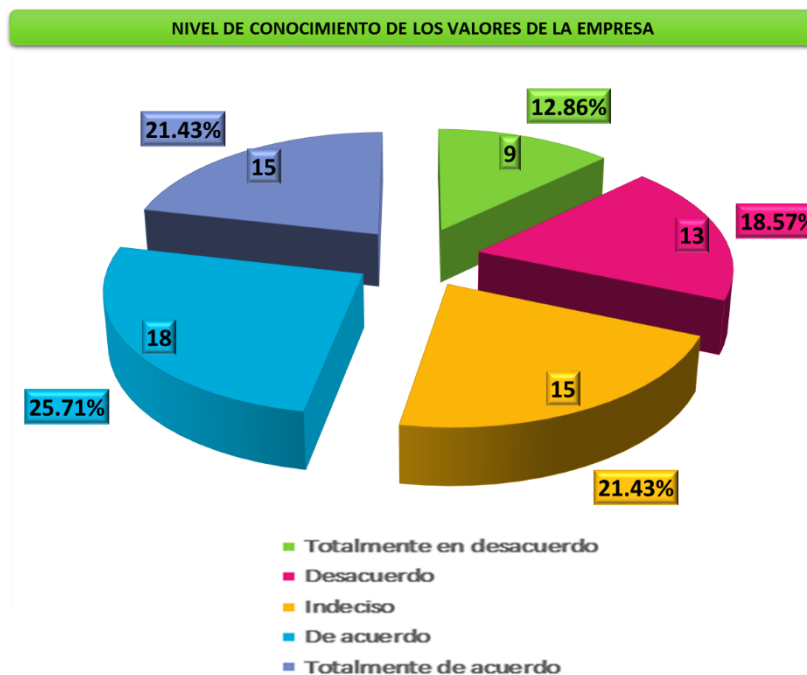
La tabla N° 4, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de la visión; 21 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 17 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 14 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 20.00%, 11 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 15.71% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 54.29% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de la visión.

**Tabla N°5**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12.86%
Desacuerdo	13	18.57%
Indeciso	15	21.43%
De acuerdo	18	25.71%
Totalmente de acuerdo	15	21.43%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°5**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

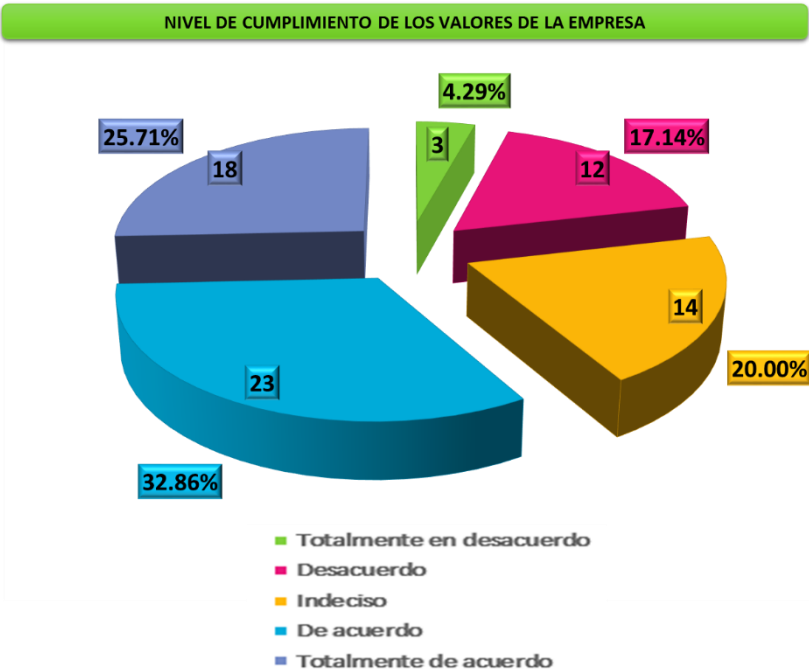
La tabla N° 5, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de conocimiento de los valores de la empresa; 18 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 25.71%, 15 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 21.43%, 15 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 21.43%, 13 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 18.57% y 9 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 12.86%. Es decir, el 47.14% está de acuerdo que considera adecuado el nivel de conocimiento de los valores.

**Tabla N°6**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS VALORES DE LA EMPRESA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	4.29%
Desacuerdo	12	17.14%
Indeciso	14	20.00%
De acuerdo	23	32.86%
Totalmente de acuerdo	18	25.71%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°6**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

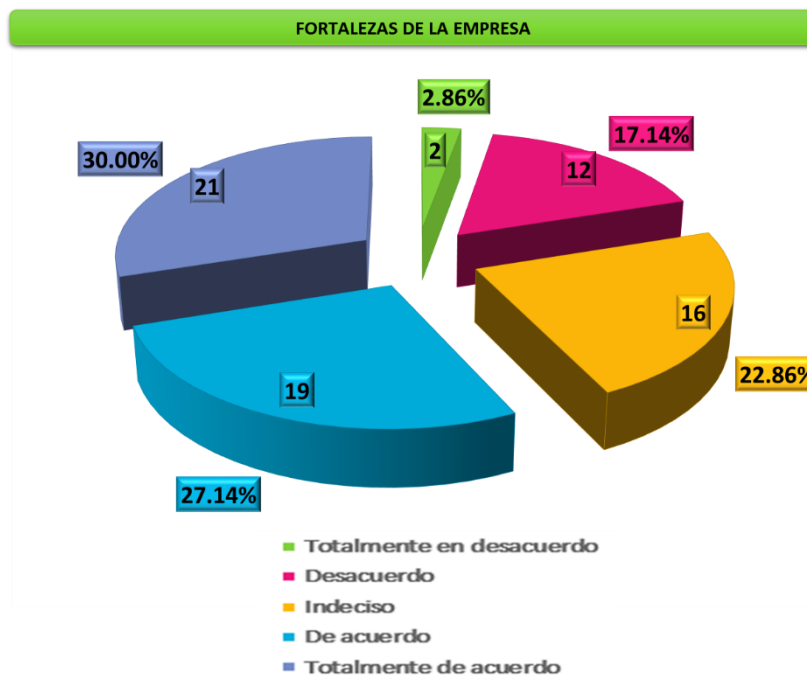
La tabla N° 6, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de los valores de la empresa; 23 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 32.86%, 18 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 25.71%, 14 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 20.00%, 12 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 17.14% y 3 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 4.29%. Es decir, el 58.57% está de acuerdo que es adecuado el nivel de cumplimiento de los valores de la empresa.

**Tabla N°7**

FORTALEZAS DE LA EMPRESA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2.86%
Desacuerdo	12	17.14%
Indeciso	16	22.86%
De acuerdo	19	27.14%
Totalmente de acuerdo	21	30.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°7**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

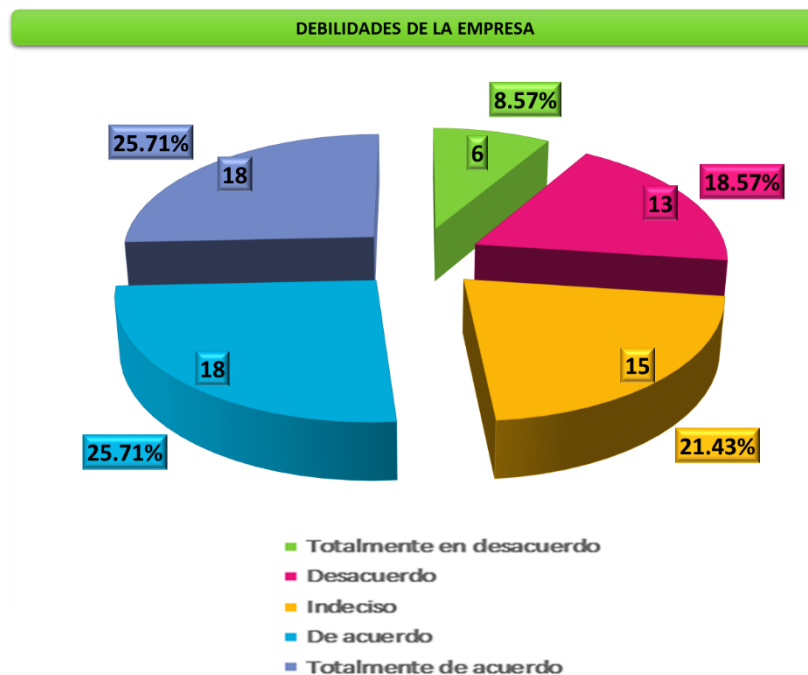
La tabla N° 7, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se conocen las fortalezas de la empresa; 21 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 19 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 27.14%, 16 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 22.86%, 12 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 17.14% y 2 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 2.86%. Es decir, el 57.14% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las fortalezas de la empresa.

**Tabla N°8**

DEBILIDADES DE LA EMPRESA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	8.57%
Desacuerdo	13	18.57%
Indeciso	15	21.43%
De acuerdo	18	25.71%
Totalmente de acuerdo	18	25.71%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°8**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

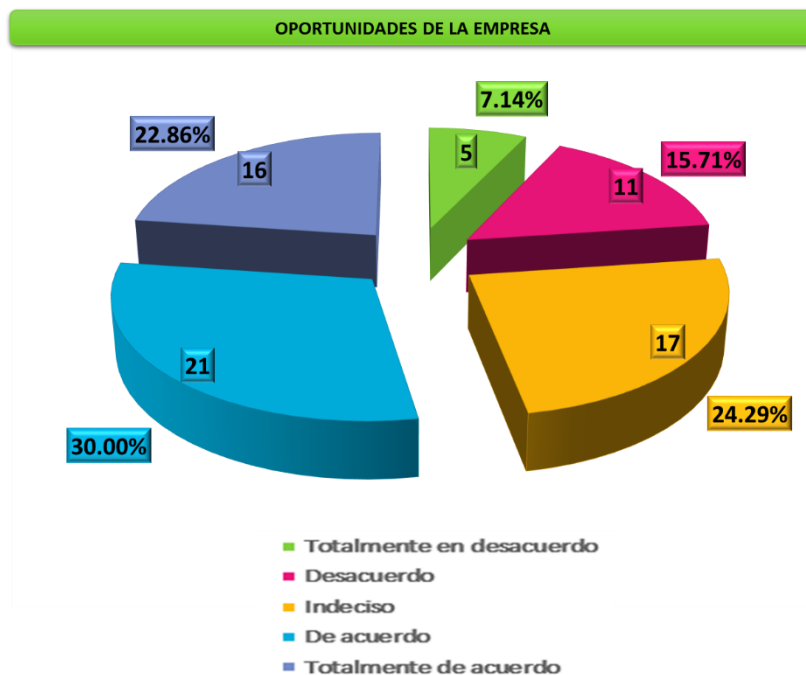
La tabla N° 8, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se conocen las debilidades de la empresa; 18 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 25.71%, 18 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 25.71%, 15 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 21.43%, 13 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 18.57% y 6 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8.57%. Es decir, el 51.43% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las debilidades de la empresa.

**Tabla N°9**

OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7.14%
Desacuerdo	11	15.71%
Indeciso	17	24.29%
De acuerdo	21	30.00%
Totalmente de acuerdo	16	22.86%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°9**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

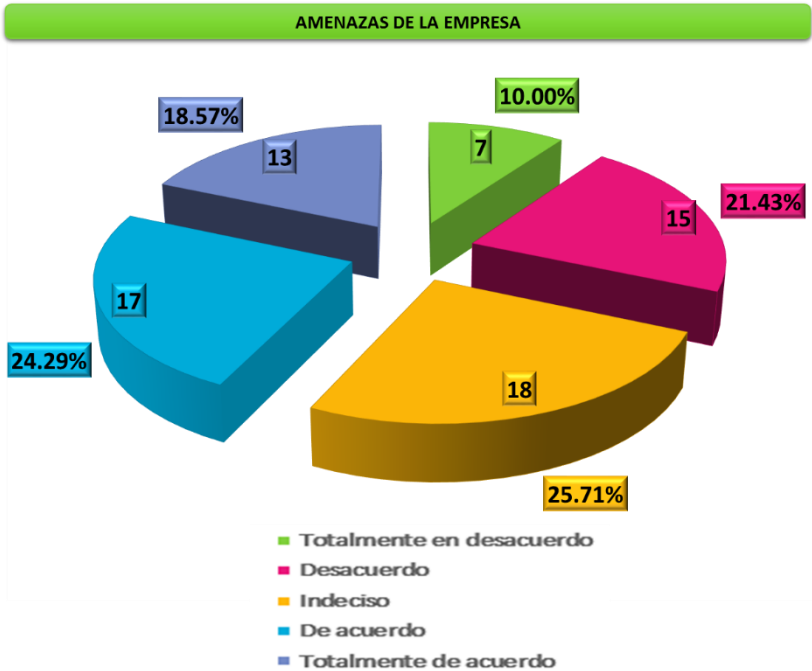
La tabla N° 9, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se conocen las oportunidades de la empresa; 21 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 17 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 24.29%, 16 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 22.86%, 11 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 15.71% y 5 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.14%. Es decir, el 52.86% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las oportunidades de la empresa.

**Tabla N°10**

AMENAZAS DE LA EMPRESA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	10.00%
Desacuerdo	15	21.43%
Indeciso	18	25.71%
De acuerdo	17	24.29%
Totalmente de acuerdo	13	18.57%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°10**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

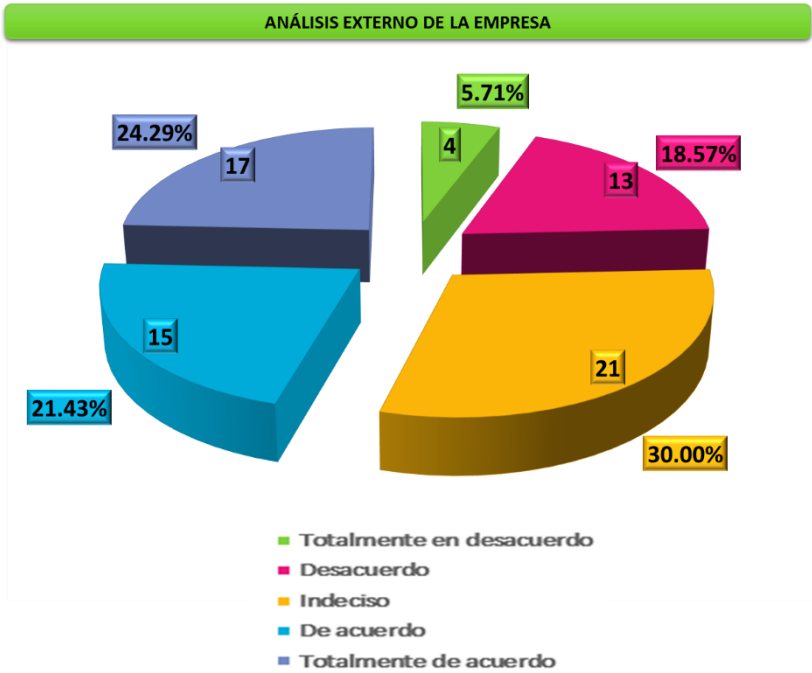
La tabla N° 10, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se conocen las amenazas de la empresa; 18 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 25.71%, 17 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 15 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 21.43%, 13 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 18.57% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 42.86% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las amenazas de la empresa.

**Tabla N°11**

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5.71%
Desacuerdo	13	18.57%
Indeciso	21	30.00%
De acuerdo	15	21.43%
Totalmente de acuerdo	17	24.29%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°11**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.



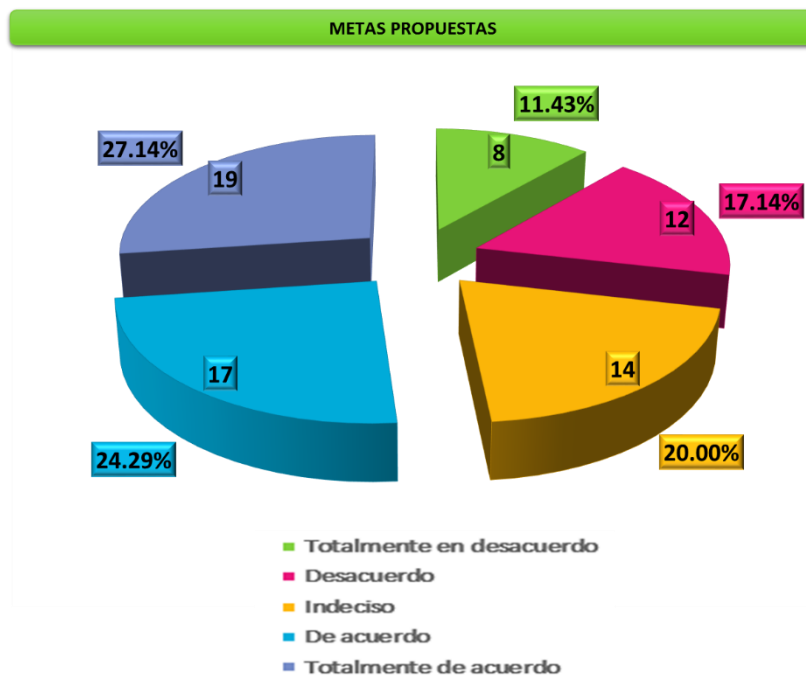
La tabla N° 11, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se realiza un adecuado análisis externo en la empresa; 21 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 30.00%, 17 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 15 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 21.43%, 13 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 18.57% y 4 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 5.71%. Es decir, el 45.71% está de acuerdo que se realiza un adecuado análisis externo en la empresa.

**Tabla N°12**

METAS PROPUESTAS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	11.43%
Desacuerdo	12	17.14%
Indeciso	14	20.00%
De acuerdo	17	24.29%
Totalmente de acuerdo	19	27.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°12**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

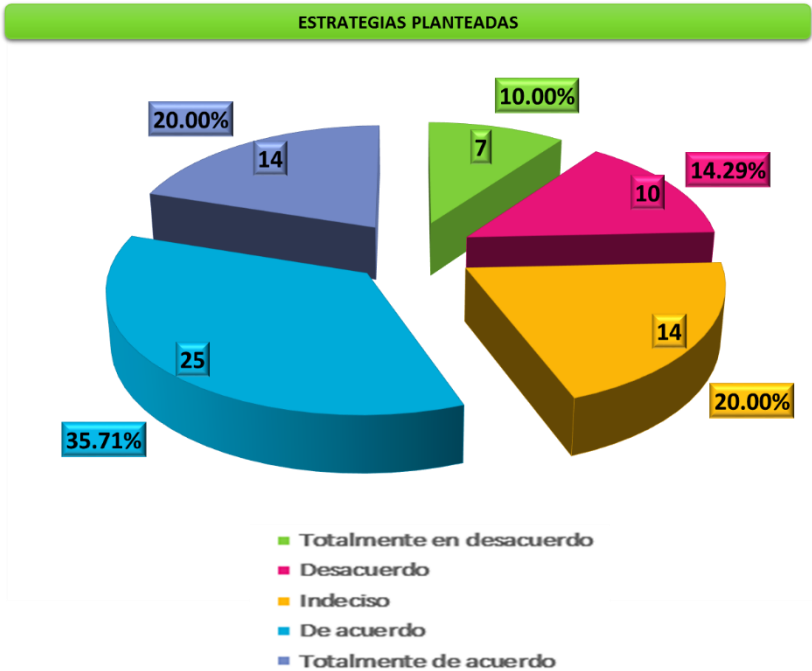
La tabla N° 12, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se cumplen las metas propuestas; 19 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 27.14%, 17 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 14 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 20.00%, 12 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 17.14% y 8 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 11.43%. Es decir, el 51.43% está de acuerdo respecto a si considera que se cumplen las metas propuestas.

**Tabla N°13**

ESTRATEGIAS PLANTEADAS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	10.00%
Desacuerdo	10	14.29%
Indeciso	14	20.00%
De acuerdo	25	35.71%
Totalmente de acuerdo	14	20.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°13**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

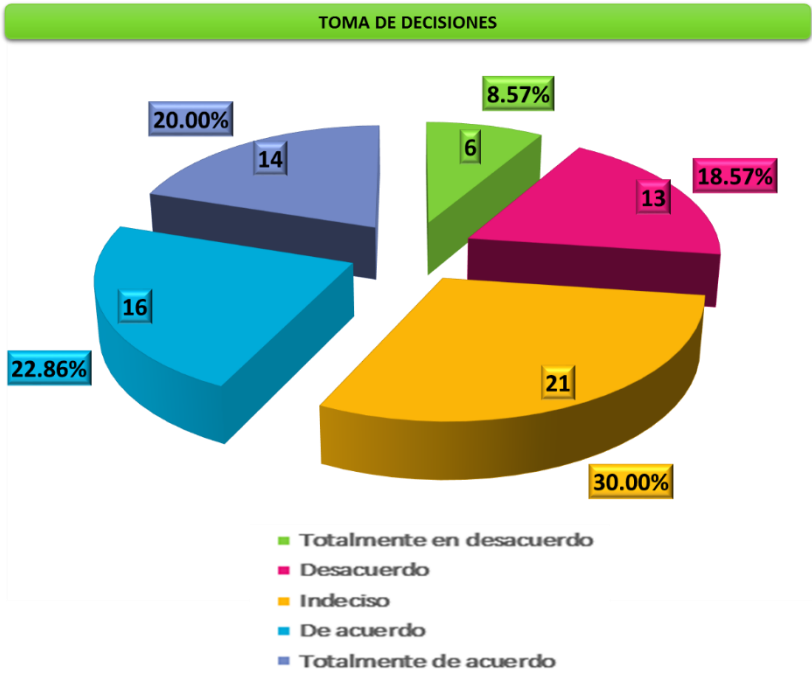
La tabla N° 13, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que cumplen las estrategias planteadas; 25 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 35.71%, 14 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 20.00%, 14 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 10 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 14.29% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 55.71% está de acuerdo respecto a si considera que cumplen las estrategias planteadas.

**Tabla N°14**

TOMA DE DECISIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	8.57%
Desacuerdo	13	18.57%
Indeciso	21	30.00%
De acuerdo	16	22.86%
Totalmente de acuerdo	14	20.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°14**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

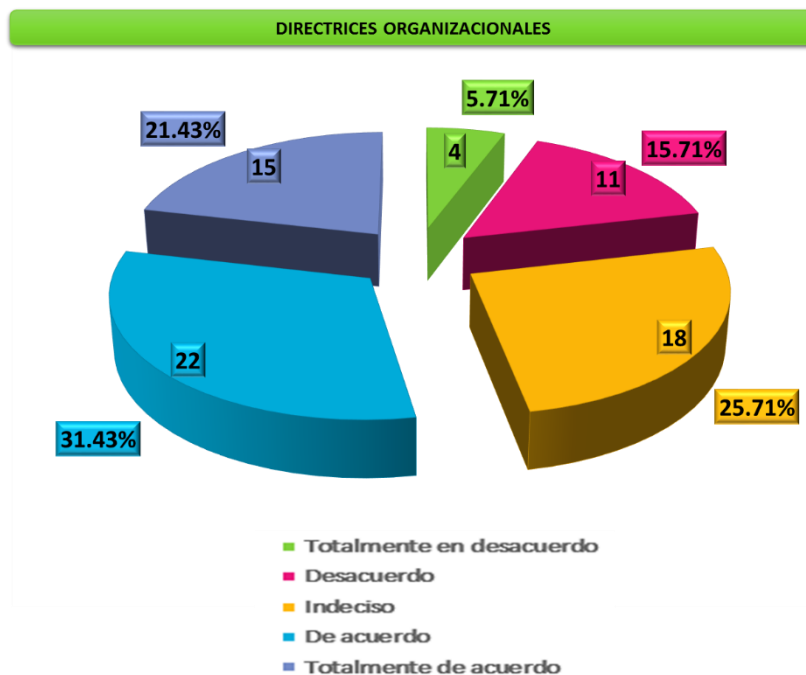
La tabla N° 14, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se toma decisiones de acuerdo a alguna regla institucional; 21 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 30.00%, 16 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 22.86%, 14 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 13 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 18.57% y 6 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8.57%. Es decir, el 42.86% está de acuerdo que se toma decisiones de acuerdo a alguna regla institucional.

**Tabla N°15**

DIRECTRICES ORGANIZACIONALES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5.71%
Desacuerdo	11	15.71%
Indeciso	18	25.71%
De acuerdo	22	31.43%
Totalmente de acuerdo	15	21.43%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°15**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

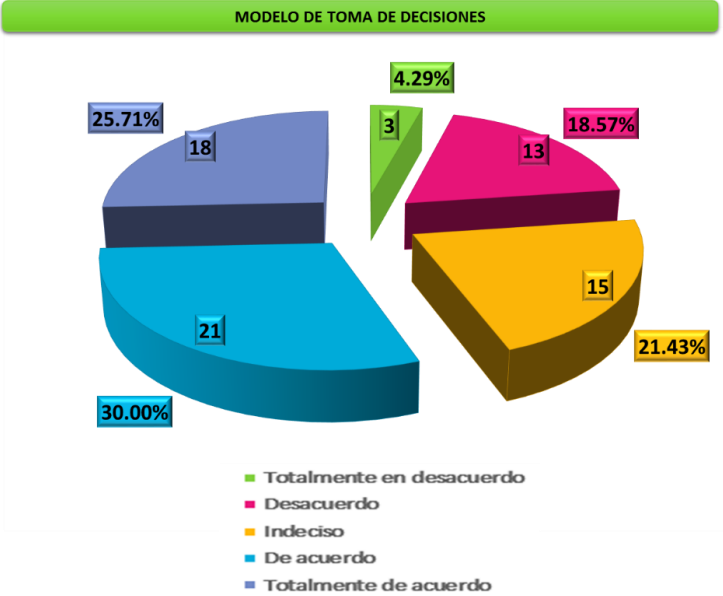
La tabla N° 15, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se analizan las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta; 22 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 31.43%, 18 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 25.71%, 15 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 21.43%, 11 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 15.71% y 4 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 5.71%. Es decir, el 52.86% está de acuerdo que se analizan las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones.

**Tabla N°16**

MODELO DE TOMA DE DECISIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	4.29%
Desacuerdo	13	18.57%
Indeciso	15	21.43%
De acuerdo	21	30.00%
Totalmente de acuerdo	18	25.71%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°16**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

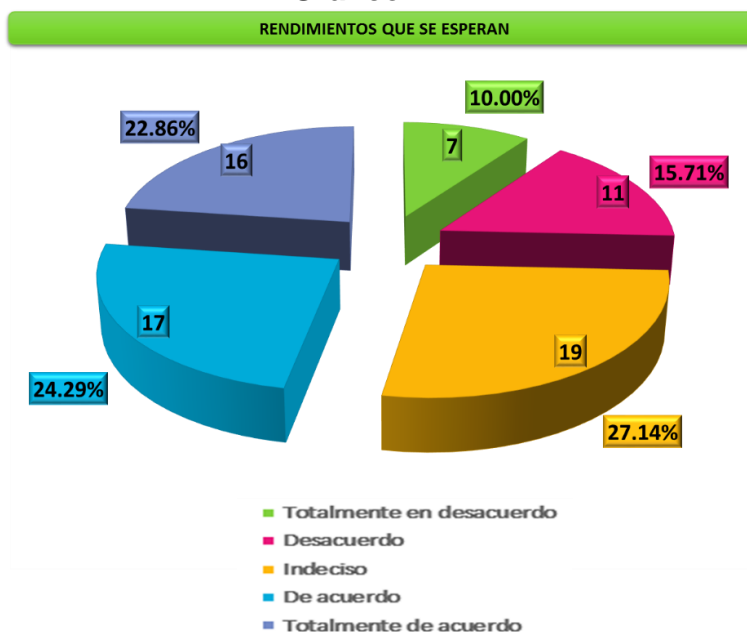
La tabla N° 16, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto; 21 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 18 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 25.71%, 15 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 21.43%, 13 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 18.57% y 3 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 4.29%. Es decir, el 55.71% está de acuerdo que sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema.

**Tabla N°17**

RENDIMIENTOS QUE SE ESPERAN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	10.00%
Desacuerdo	11	15.71%
Indeciso	19	27.14%
De acuerdo	17	24.29%
Totalmente de acuerdo	16	22.86%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°17**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

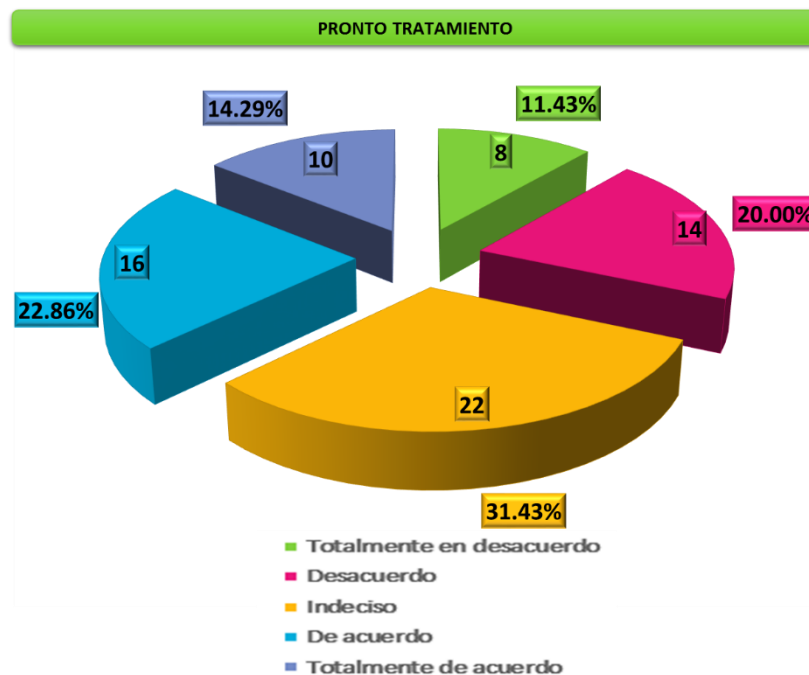
La tabla N° 17, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan; 19 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 27.14%, 17 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 16 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 22.86%, 11 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 15.71% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 47.14% está de acuerdo que toma decisiones especificando los rendimientos que se esperan.

**Tabla N°18**

PRONTO TRATAMIENTO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	11.43%
Desacuerdo	14	20.00%
Indeciso	22	31.43%
De acuerdo	16	22.86%
Totalmente de acuerdo	10	14.29%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°18**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

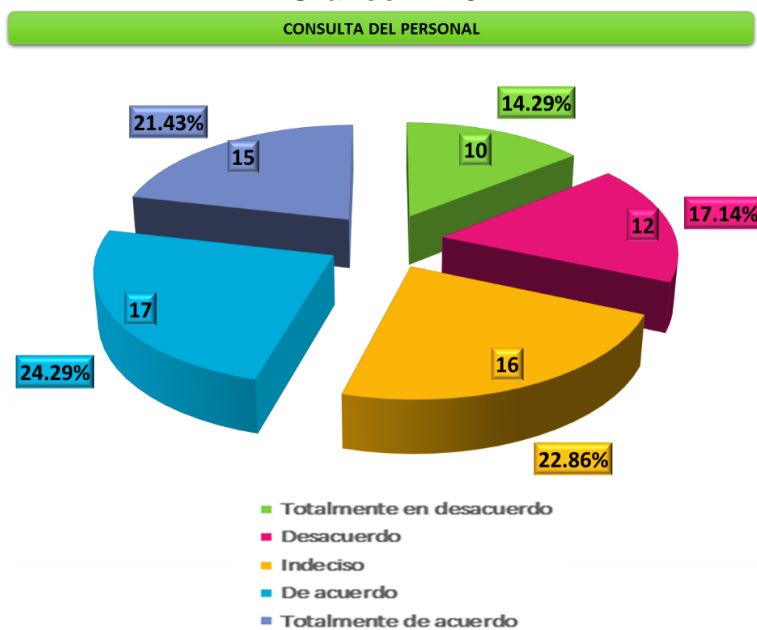
La tabla N° 18, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento; 22 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 31.43%, 16 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 22.86%, 14 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 10 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 14.29% y 8 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 11.43%. Es decir, el 37.14% está de acuerdo respecto a si considera que toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento.

**Tabla N°19**

CONSULTA DEL PERSONAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	14.29%
Desacuerdo	12	17.14%
Indeciso	16	22.86%
De acuerdo	17	24.29%
Totalmente de acuerdo	15	21.43%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°18**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.



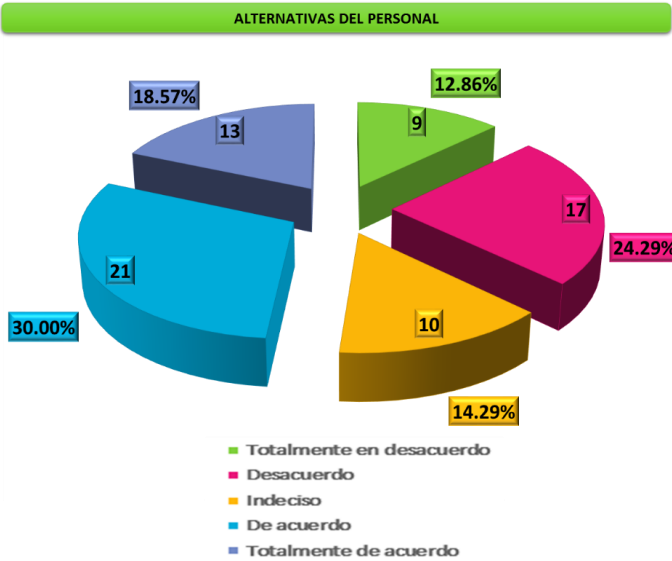
La tabla N° 19, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos de la consultoría; 22 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 31.43%, 16 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 22.86%, 14 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 10 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 14.29% y 8 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 11.43%. Es decir, el 37.14% está de acuerdo respecto a si considera que suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos de la consultoría.

**Tabla N°20**

ALTERNATIVAS DEL PERSONAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	12.86%
Desacuerdo	17	24.29%
Indeciso	10	14.29%
De acuerdo	21	30.00%
Totalmente de acuerdo	13	18.57%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°20**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

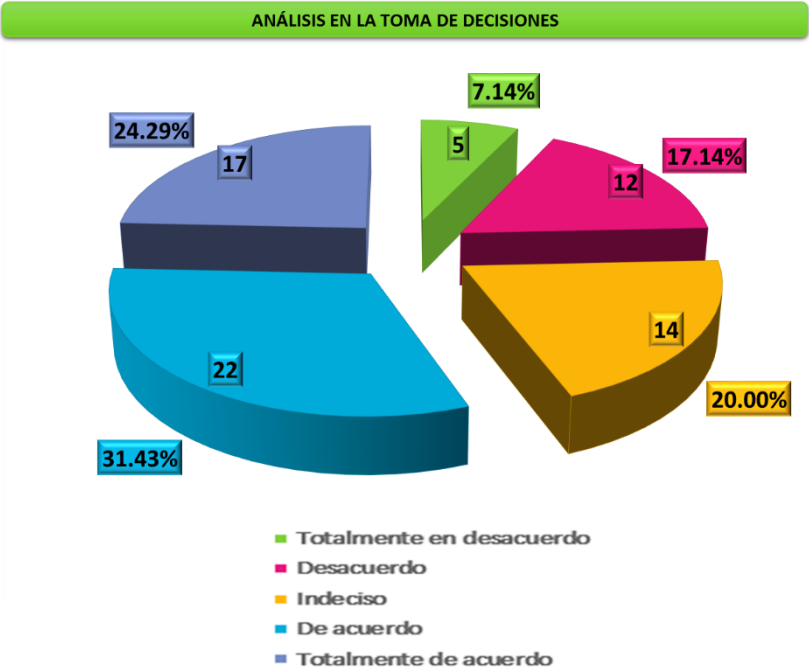
La tabla N° 20, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones; 21 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 17 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 24.29%, 13 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 18.57%, 10 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 14.29% y 9 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 12.86%. Es decir, el 48.57% está de acuerdo que permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones.

**Tabla N°21**

ANÁLISIS EN LA TOMA DE DECISIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7.14%
Desacuerdo	12	17.14%
Indeciso	14	20.00%
De acuerdo	22	31.43%
Totalmente de acuerdo	17	24.29%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°21**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

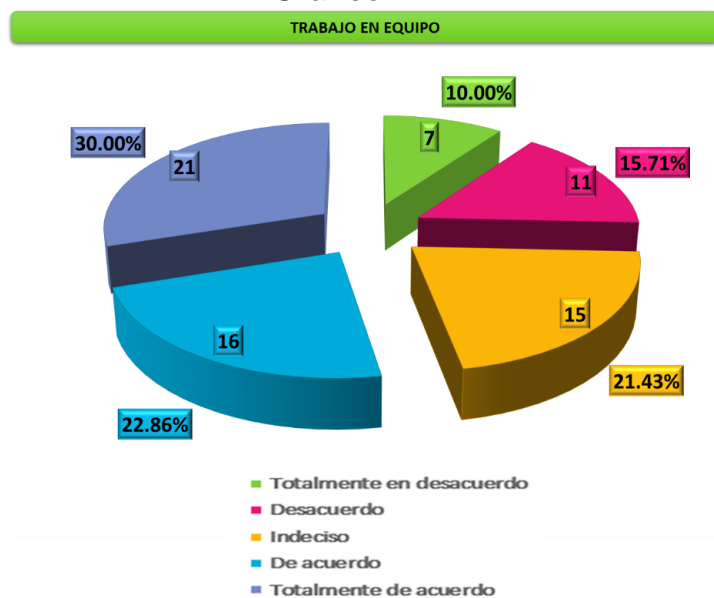
La tabla N° 21, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría; 22 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 31.43%, 17 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 14 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 20.00%, 12 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 17.14% y 5 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.14%. Es decir, el 55.71% está de acuerdo respecto a si considera que analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría.

**Tabla N°22**

TRABAJO EN EQUIPO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	10.00%
Desacuerdo	11	15.71%
Indeciso	15	21.43%
De acuerdo	16	22.86%
Totalmente de acuerdo	21	30.00%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°22**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

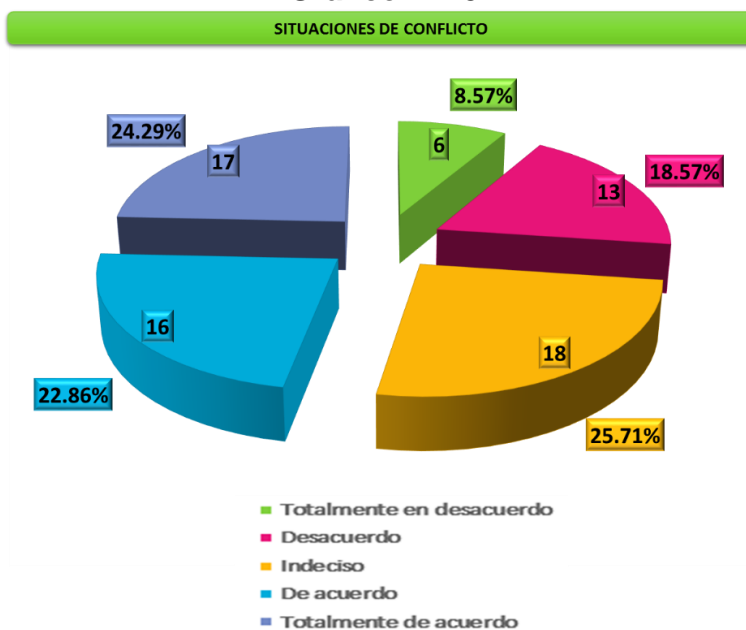
La tabla N° 22, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales; 21 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 16 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 22.86%, 15 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 21.43%, 11 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 15.71% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 52.86% está de acuerdo respecto a si considera que programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales.

**Tabla N°23**

SITUACIONES DE CONFLICTO		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	8.57%
Desacuerdo	13	18.57%
Indeciso	18	25.71%
De acuerdo	16	22.86%
Totalmente de acuerdo	17	24.29%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°23**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

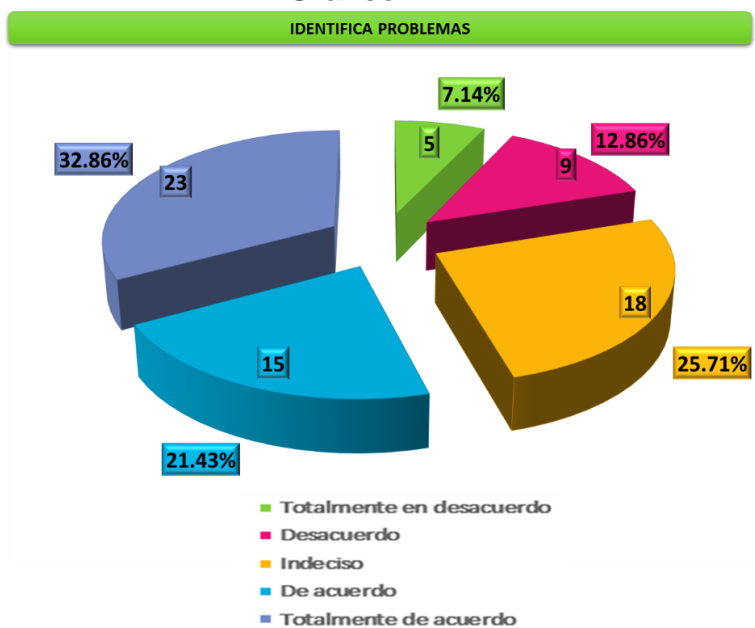
La tabla N° 23, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto; 18 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 25.71%, 17 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 16 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 22.86%, 13 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 18.57% y 6 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 8.57%. Es decir, el 47.14% está de acuerdo que promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto.

**Tabla N°24**

IDENTIFICA PROBLEMAS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7.14%
Desacuerdo	9	12.86%
Indeciso	18	25.71%
De acuerdo	15	21.43%
Totalmente de acuerdo	23	32.86%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°24**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

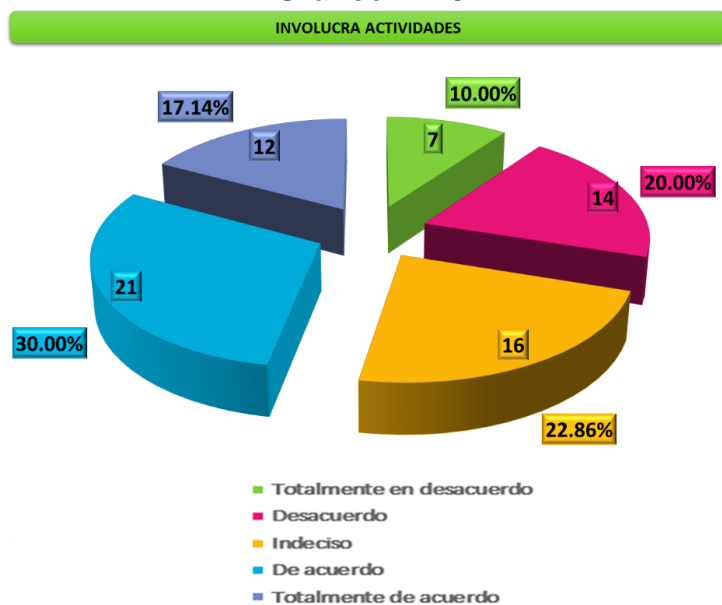
La tabla N° 24, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización; 23 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 32.86%, 18 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 25.71%, 15 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 21.43%, 9 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 12.86% y 5 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.14%. Es decir, el 54.29% está de acuerdo que identifica los problemas para orientar las situaciones generales.

**Tabla N°25**

INVOLUCRA ACTIVIDADES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	10.00%
Desacuerdo	14	20.00%
Indeciso	16	22.86%
De acuerdo	21	30.00%
Totalmente de acuerdo	12	17.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°25**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

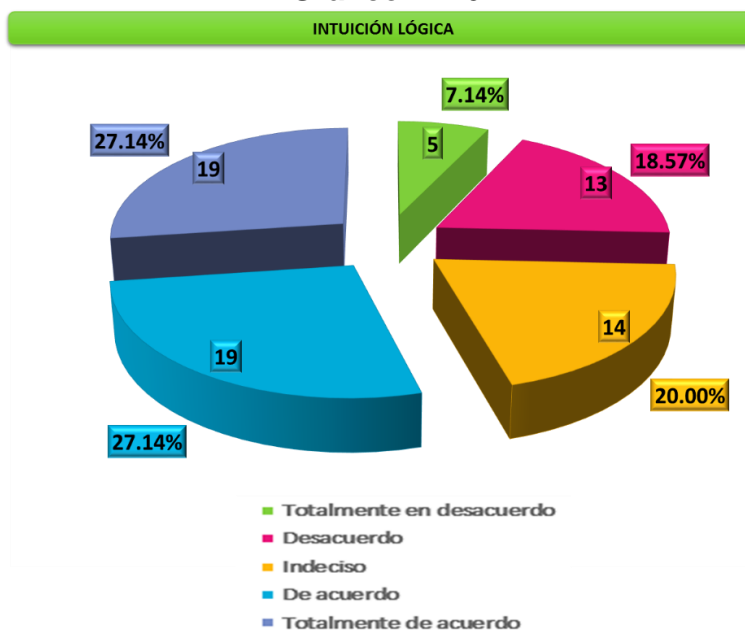
La tabla N° 25, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas; 21 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 16 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 22.86%, 14 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 12 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 17.14% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 47.14% está de acuerdo respecto a si considera que involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas.

**Tabla N°26**

INTUICIÓN LÓGICA		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7.14%
Desacuerdo	13	18.57%
Indeciso	14	20.00%
De acuerdo	19	27.14%
Totalmente de acuerdo	19	27.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°26**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

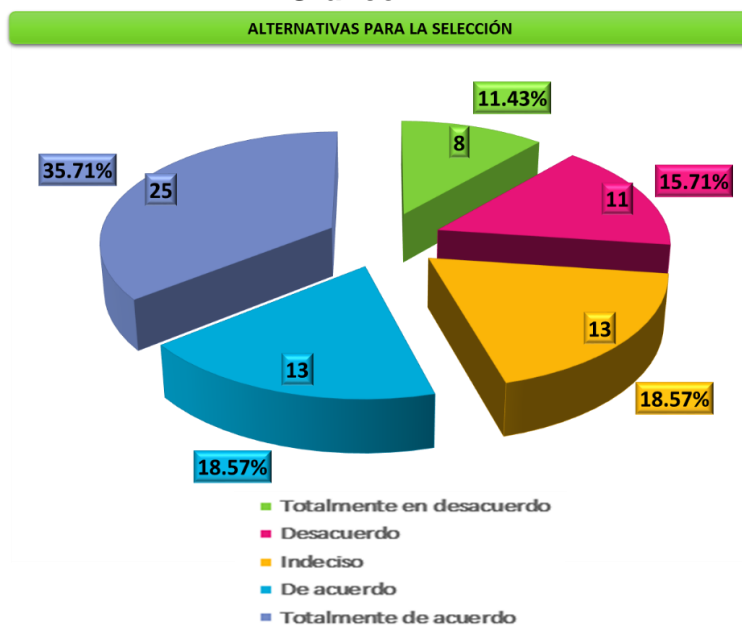
La tabla N° 26, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas; 19 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 27.14%, 19 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 27.14%, 14 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 20.00%, 13 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 18.57% y 5 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.14%. Es decir, el 54.29% está de acuerdo que se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.

**Tabla N°27**

ALTERNATIVAS PARA LA SELECCIÓN		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	11.43%
Desacuerdo	11	15.71%
Indeciso	13	18.57%
De acuerdo	13	18.57%
Totalmente de acuerdo	25	35.71%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°27**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.



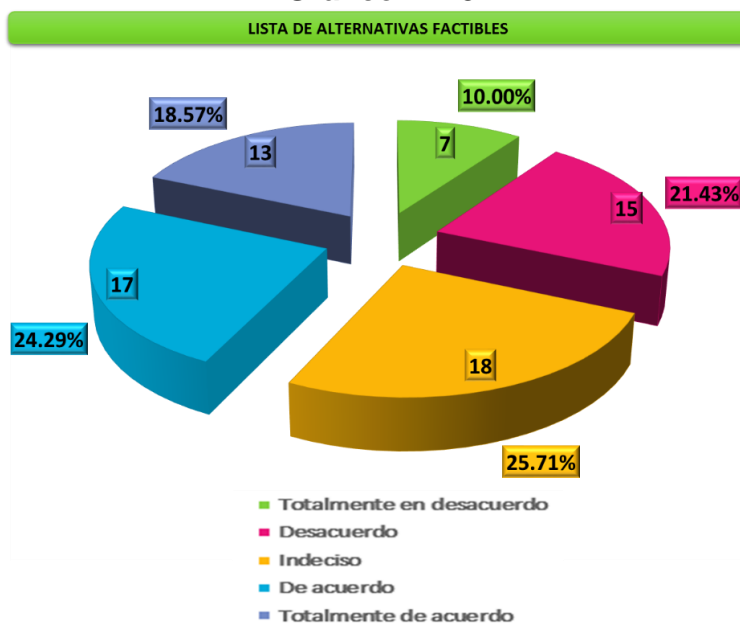
La tabla N° 27, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada; 25 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 35.71%, 13 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 18.57%, 13 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 18.57%, 11 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 15.71% y 8 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 11.43%. Es decir, el 54.29% está de acuerdo respecto a si considera que estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada.

**Tabla N°28**

LISTA DE ALTERNATIVAS FACTIBLES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	11.43%
Desacuerdo	11	15.71%
Indeciso	13	18.57%
De acuerdo	13	18.57%
Totalmente de acuerdo	25	35.71%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°28**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

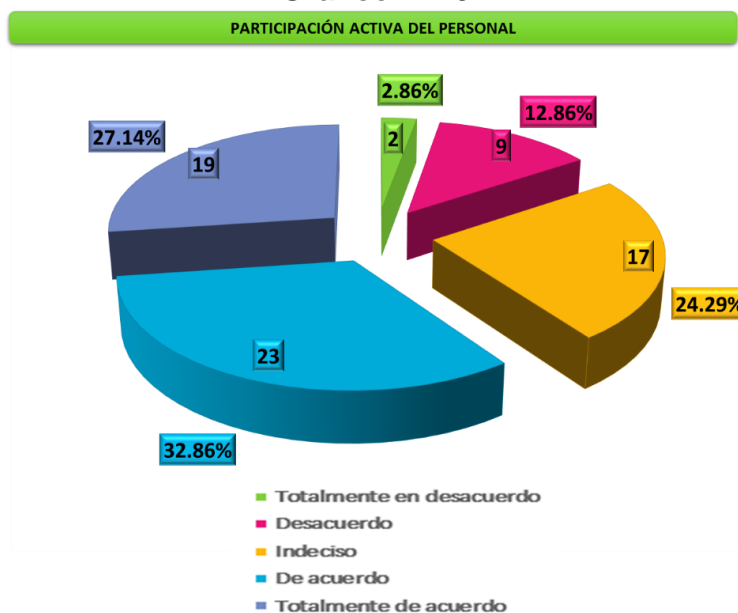
La tabla N° 28, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado; 18 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 25.71%, 17 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 24.29%, 15 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 21.43%, 13 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 18.57% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 42.86% está de acuerdo respecto a si considera que prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado.

**Tabla N°29**

PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL PERSONAL		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2.86%
Desacuerdo	9	12.86%
Indeciso	17	24.29%
De acuerdo	23	32.86%
Totalmente de acuerdo	19	27.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°29**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

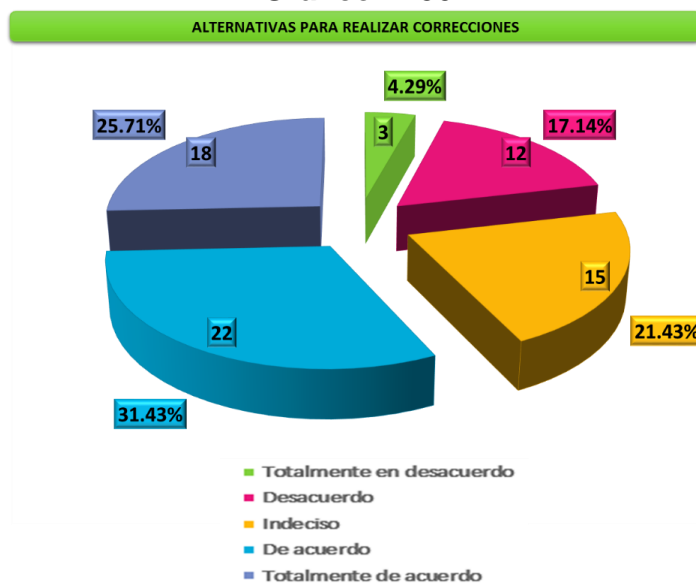
La tabla N° 29, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que permite la participación activa del personal en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado; 23 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 32.86%, 19 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 27.14%, 17 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 24.29%, 9 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 12.86% y 2 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 2.86%. Es decir, el 60.00% está de acuerdo que permite la participación activa del personal en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.

**Tabla N°30**

ALTERNATIVAS PARA REALIZAR CORRECCIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	4.29%
Desacuerdo	12	17.14%
Indeciso	15	21.43%
De acuerdo	22	31.43%
Totalmente de acuerdo	18	25.71%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°30**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

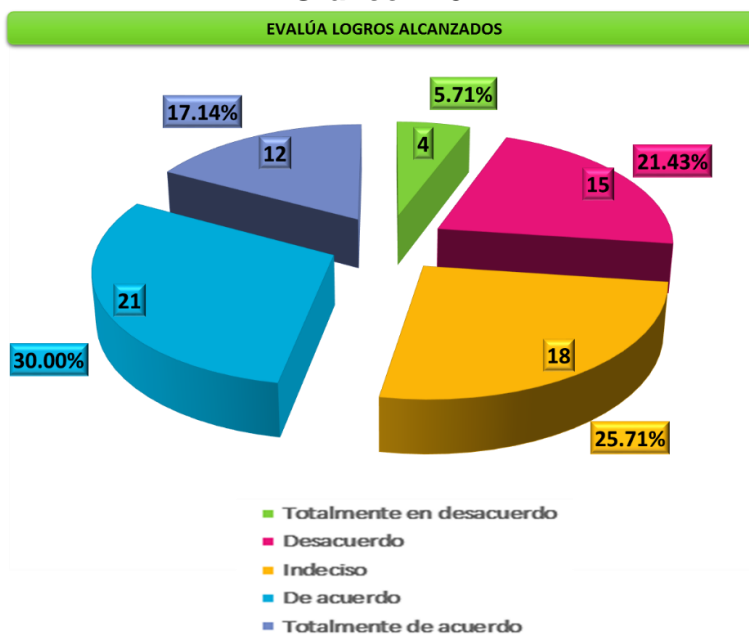
La tabla N° 30, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios; 22 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 31.43%, 18 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 25.71%, 15 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 21.43%, 12 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 17.14% y 3 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 4.29%. Es decir, el 57.14% está de acuerdo respecto a si considera que evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.

**Tabla N°31**

EVALÚA LOGROS ALCANZADOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5.71%
Desacuerdo	15	21.43%
Indeciso	18	25.71%
De acuerdo	21	30.00%
Totalmente de acuerdo	12	17.14%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°31**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

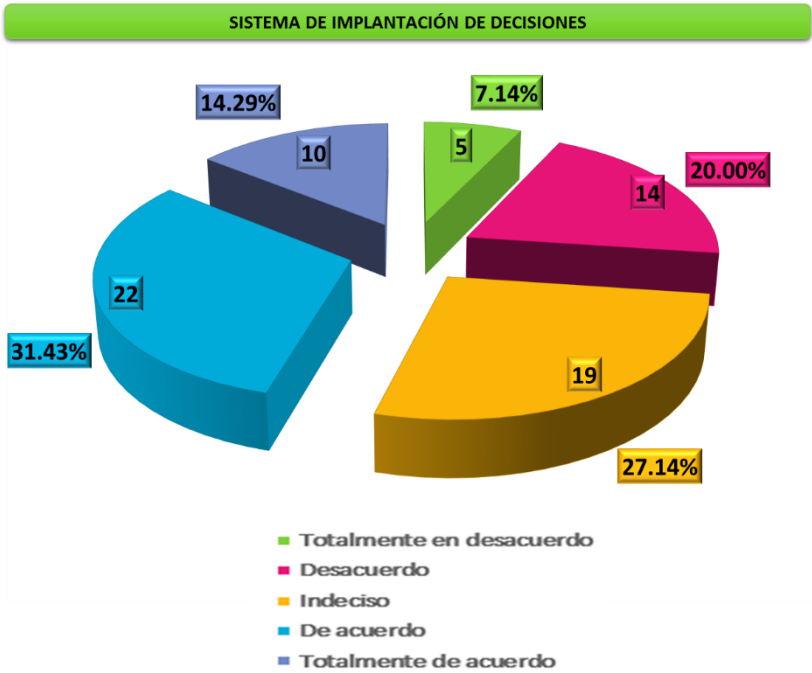
La tabla N° 31, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones; 21 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 18 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 25.71%, 15 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 21.43%, 12 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 17.14% y 4 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 5.71%. Es decir, el 47.14% está de acuerdo que evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones.

**Tabla N°32**

SISTEMA DE IMPLANTACIÓN DE DECISIONES		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7.14%
Desacuerdo	14	20.00%
Indeciso	19	27.14%
De acuerdo	22	31.43%
Totalmente de acuerdo	10	14.29%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°32**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

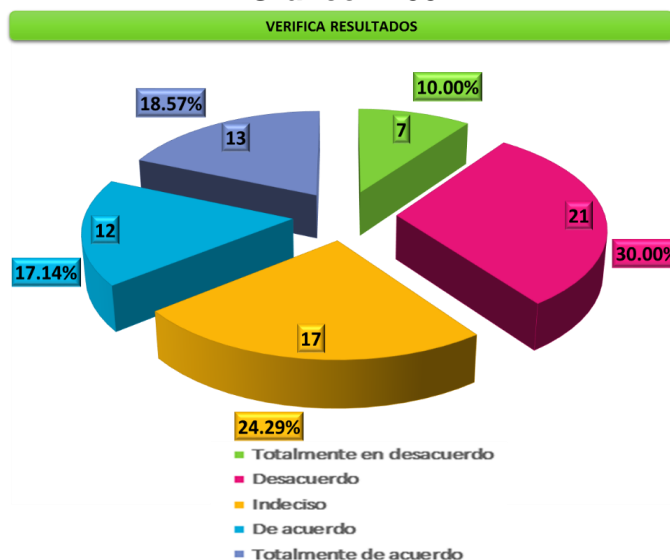
La tabla N° 32, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada; 22 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 31.43%, 19 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 27.14%, 14 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 10 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 14.29% y 5 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 7.14%. Es decir, el 45.71% está de acuerdo que planifica el sistema de implantación de la decisión a fin de asegurar el éxito.

**Tabla N°33**

VERIFICA RESULTADOS		
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	10.00%
Desacuerdo	21	30.00%
Indeciso	17	24.29%
De acuerdo	12	17.14%
Totalmente de acuerdo	13	18.57%
<b>N° de Respuestas</b>	<b>70</b>	<b>100.00%</b>

Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

**Gráfico N°33**



Encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC Mayo 2018.

La tabla N° 33, indica los resultados de la encuesta realizada a 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, de los colaboradores encuestados manifiestan respecto a si considera que verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión; 21 colaboradores que se encuentran en desacuerdo, lo que representa el 30.00%, 17 colaboradores que expresaron estar indecisos, lo que representa el 24.29%, 13 colaboradores que indican estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 18.57%, 12 colaboradores refieren que están de acuerdo, lo que representa el 17.14% y 7 colaboradores que indicaron que se encuentran totalmente en desacuerdo, lo que representa el 10.00%. Es decir, el 35.71% está de acuerdo respecto a si considera que verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde  $D$  es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de  $x$  -  $y$ .  $N$  es el número de parejas.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H<sub>1</sub>: El nivel de cumplimiento de la misión en la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

H<sub>0</sub>: El nivel de cumplimiento de la misión en la planificación estratégica NO influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

		Nivel de cumplimiento de la misión	Toma de decisiones
Spearman's rho	Nivel de cumplimiento de la misión	1,000	,846
	Correlation Coefficient		,000
	Sig. (2-tailed)		
N		70	70
Toma de decisiones	Toma de decisiones	,846	1,000
	Correlation Coefficient		,000
	Sig. (2-tailed)		
N		70	70

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de cumplimiento de la misión en la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

1.- HIPÓTESIS 2:

H<sub>2</sub>: El nivel de cumplimiento de la visión en la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V



CONSULTORES SAC.

H<sub>0</sub>: El nivel de cumplimiento de la visión en la planificación estratégica NO influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

		Nivel de cumplimiento de la visión	Toma de decisiones
Spearman's rho	Nivel de cumplimiento de la visión	1,000	,834
	de Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	70	70
Toma de decisiones	de Correlation Coefficient	,834	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	70	70

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de cumplimiento de la visión en la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

1.- HIPÓTESIS 3:

H<sub>3</sub>: El nivel de análisis de la visión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

H<sub>0</sub>: El nivel de análisis de la visión de la planificación estratégica NO influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

			Nivel de análisis de la visión	Toma de decisiones
Spearman's rho	Nivel de análisis de la visión	Correlation	1,000	,823
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	70	70
	Toma de decisiones	Correlation	,823	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	70	70

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de análisis de la visión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

1.- HIPÓTESIS 4:

H<sub>4</sub>: El nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

H<sub>0</sub>: El nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica NO influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

		Nivel de cumplimiento de las metas	Toma de decisiones
Spearman's rho	Nivel de cumplimiento de las metas	1,000	,847
	de Correlation Coefficient		,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	70	70
Toma de decisiones	de Correlation Coefficient	,847	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	70	70

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

1.- HIPÓTESIS 5:

$H_5$ : El nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

$H_0$ : El nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica NO influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

### 3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

#### Correlations

		Nivel de cumplimiento de las estrategias	Toma de decisiones
Spearman's rho	Nivel de cumplimiento de las estrategias	1,000	,828
	de Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	70	70
Toma de decisiones	de Correlation Coefficient	,828	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	70	70

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.05$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

Luego de haber comprobado las cinco hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.

### 4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 70 colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, se presentan los siguientes hallazgos:

- 1) El 61.43% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de conocimiento de la misión.
- 2) El 55.71% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de la misión.
- 3) El 48.57% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de conocimiento de la visión.
- 4) El 54.29% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de cumplimiento de la visión.
- 5) El 47.14% está de acuerdo que considera adecuado el nivel de conocimiento de los valores.
- 6) El 58.57% está de acuerdo que es adecuado el nivel de cumplimiento de los valores de la empresa.
- 7) El 57.14% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las fortalezas de la empresa.
- 8) El 51.43% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las debilidades de la empresa.
- 9) El 52.86% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las oportunidades de la empresa.
- 10) El 42.86% está de acuerdo respecto a si considera que se conocen las amenazas de la empresa.
- 11) El 45.71% está de acuerdo que se realiza un adecuado análisis externo en la empresa.
- 12) El 51.43% está de acuerdo respecto a si considera que se cumplen las metas propuestas.
- 13) El 55.71% está de acuerdo respecto a si considera que cumplen las estrategias planteadas.
- 14) El 42.86% está de acuerdo que se toma decisiones de acuerdo a alguna regla institucional.

- 15) El 52.86% está de acuerdo que se analizan las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones.
- 16) El 55.71% está de acuerdo que sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema.
- 17) El 47.14% está de acuerdo que toma decisiones especificando los rendimientos que se esperan.
- 18) El 37.14% está de acuerdo respecto a si considera que toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento.
- 19) El 37.14% está de acuerdo respecto a si considera que suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos de la consultoría.
- 20) El 48.57% está de acuerdo que permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones.
- 21) El 55.71% está de acuerdo respecto a si considera que analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría.
- 22) El 52.86% está de acuerdo respecto a si considera que programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales.
- 23) El 47.14% está de acuerdo que promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto.
- 24) El 54.29% está de acuerdo que identifica los problemas para orientar las situaciones generales.
- 25) El 47.14% está de acuerdo respecto a si considera que involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas.
- 26) El 54.29% está de acuerdo que se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas.
- 27) El 54.29% está de acuerdo respecto a si considera que estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada.
- 28) El 42.86% está de acuerdo respecto a si considera que prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado.

- 29) El 60.00% está de acuerdo que permite la participación activa del personal en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado.
- 30) El 57.14% está de acuerdo respecto a si considera que evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios.
- 31) El 47.14% está de acuerdo que evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones.
- 32) El 45.71% está de acuerdo que planifica el sistema de implantación de la decisión a fin de asegurar el éxito.
- 33) El 35.71% está de acuerdo respecto a si considera que verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Se pudo determinar que el nivel de cumplimiento de la misión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 2) Se determinó que el nivel de cumplimiento de la visión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 3) Se determinó que el nivel de análisis de la visión de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 4) Se determinó que el nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 5) Se determinó que el nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 6) Se determinó que la planificación estratégica influye significativamente en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 7) Se determinó que la verificación de resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión no influye significativamente en la toma de decisiones en la Empresa JM&V CONSULTORES SAC.



## 5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Realizar seguimiento al cumplimiento de la misión de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, a través de indicadores de gestión, como por ejemplo utilizar el cuadro de mando integral-Balance Score Card.
- 2) Difundir la visión de la empresa a todo el personal de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, para que conozcan de qué manera el cumplimiento de sus objetivos está relacionado con la visión de la organización.
- 3) Analizar la visión de la empresa, para que cada área de la organización tenga claro los objetivos corporativos y los objetivos de cada área, así estarán alineados y tendrán mayor compromiso con el cumplimiento de las estrategias de la empresa.
- 4) Hacer conocer los resultados de las metas alcanzadas a todos los colaboradores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC, para que sepan cómo se encuentran y cómo pueden mejorar para alcanzar los objetivos organizacionales en el tiempo programado.
- 5) Desarrollar las estrategias organizacionales, formando equipos de trabajo, los mismos que deben estar involucrados con la visión, misión y valores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC.
- 6) Implementar un adecuado control de resultados obtenidos buscando nueva información útil para implementar decisiones.

- 7) Difundir los resultados de la presente investigación, creando conciencia que la toma de decisiones no sólo depende de la alta dirección sino de todos los colaboradores, quienes deberán estar alineados a cada uno de los objetivos y metas organizacionales,

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alter, D. (1999). "Worlds in motion. Understanding international migration at the end of the millennium", Oxford: Clarendon Press.
- Amaya Amaya, Jairo. (2010). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Atehortúa Hurtado, Federico Alonso. (2006). Sistema de gestión integral. Colombia: Universal de Antioquía. Pág.68.
- Audisio, Nelson José. (2006). *Gestión por beneficio*. Argentina: Editorial Brujas.
- Baguer Alcalá, Ángel. (2001). Un timón en la tormenta. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA: Pág. 251.
- Barry Render. (2005). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Madrid: Pearson.
- Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Berrío Guzmán, Daysi. (2008). *Costos para Gerenciar organizaciones manufactureras, comerciales y de servicios*. Colombia: Cargraphics SA.
- Bontis, N (2002). "Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models" en C. W. Choo y N. Bontis (eds.). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford University Press, New York. Estados Unidos de América.
- Bravo, Juan. (2007). *Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación*. España: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Bueno, E., Cruz, I., Duran, J.J. (1984). *Economía de la Empresa*, Pirámide, Pág. 125.
- Cabañero Pisa, Carlos F. (2008). *Toma de decisiones gerencial*. Barcelona: POI.
- Cabero, Julio (2001). "Evaluación de medios y materiales de enseñanza en soporte multimedia". *Comunicación y Pedagogía*, 166, pp. 15-28
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed. México DF: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Cossio, Juan. (2000). *Teorías administrativas I*, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima – Perú.
- Cossio, Juan. (2000). *Teorías administrativas II*, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima – Perú.
- Dessler Gary (1996). "Administración del Personal", 6a.ed.--México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. (2006). La toma de decisiones. España: Ediciones Deustro. Pág. 45
- Einiert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona; Editorial Herder.
- Fernàndez, A. (2001). El balance Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de antiguos alumnos – IESE. Universidad de Navarra, España.
- Gibson I. D. (2006). *Las Organizaciones*. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona. Pág 87.
- Gil Estallo, María de los Ángeles. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic Editorial. Pág. 110.
- Gonzales Gisbert, M (1996). "Training Teachers with Hypertext: Using HTML and Internet Tools as Didactic Resources". Proceedings of INET'96. Montreal, CANADA.
- Gorbaneff, Y. (2010). *Problemas, experimentos, juegos de roles para la teoría organizacional*. Bogotá, Departamento de Administración.
- Graells, Pere (2000). "Criterios de calidad en los programas educativos". Revista MasPC, núm.8, pp. 218-219".
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México D.F: Editorial Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.). México D.F.: Editorial Mc. Graw Hill.
- Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H (1988). *Elementos de Administración*, 3ed., McGRAW-HILL de México. Pág. 39.
- Locke, J. (2001). *Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. En: *Journal of Nursing Management*. Agosto. Vol. 9, no. 4, p. 191-204.
- Moody P.E (2008). *Toma de decisiones gerenciales*. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A. Pág. 208.
- Morrisey L. George. (1996). *Pensamiento Estratégico: Construya los cimientos de su planeación*, Prentice-Hall Hispano América, S.A. México.
- Noriega, Luis. (2002). *Administración aplicada*. México: Editorial Limusa SA. Pág. 610.
- Palacios A., Luis Enrique. (2002). *Benchmarking de proyectos*. Caracas: Publicaciones UCAB. Pág. 227, 267.
- Pereira, A. (2014). *Estilo gerencial y su influencia en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones educativas*. Tesis para optar al título de Magíster Scientiarum. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Rodríguez Mansilla, Darío. (2005). *Gestión organizacional*. Madrid: Py V. Pág. 111.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México: Pearson.
- Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Rumelt, Schendel y Teece (1991). *Strategy and economic, USA, Strategy management journal*, volume 12
- Sánchez Martín, Jorge. (2011). *Business & Fitness*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez Martorelli, Jesús R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. EEUU: Palibrio LLC. Pág. 55.

- Stanton, J. William. (1998). *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill interamericana de México. México.
- Steiner, A. George. (1998). *Planeación Estratégica*. Compañía Editorial Continental, México.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación de México.
- Stogdill, Ralph. Bass B. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press Third Edition, New York.
- Stoner, Freeman, (1994). *Administración.*, 5ta., edición. Prentice Hall, Hispanoamericana, México.
- Stoner F. James, Freeman R. Edward, Gilbert R. Gilbert. (1995). *Management*. Prentice Hall International Editions.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. (6ta. Ed.). Mexico. Prentice Hall.
- Tejada, Blanca Dolly. (2007). *Administración de servicios*. Colombia: (Editorial Universidad de Antioquía. Pág. 42, 120.
- Thompson y Strickland, (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: McGraw Hill, México.
- Urcola Tellería, Juan Luis. (2010). *Dirigir personas*. Madrid: Esic Editorial. Pág. 114.

## **ANEXOS**

Anexo N°1: Instrumento de recolección de datos

Anexo N°2: Matriz de coherencia interna

### **ANEXO N°1 CUESTIONARIO**

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la influencia de la planificación estratégica en la toma de decisiones en la empresa JM&V CONSULTORES SAC. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

#### **Planificación estratégica**

1. ¿Considera adecuado el nivel conocimiento de la misión de los trabajadores en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera adecuado el nivel cumplimiento de la misión de los trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

3. ¿Considera adecuado el nivel conocimiento de la visión de los trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera adecuado el nivel cumplimiento de la visión de los trabajadores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

5. ¿Considera adecuado el nivel conocimiento de los valores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo



- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
6. ¿Cómo considera el nivel cumplimiento de los valores de la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Se conocen las fortalezas en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
8. ¿Se conocen las debilidades en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
9. ¿Se conocen las oportunidades en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

10. ¿Se conocen las amenazas en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

11. ¿Se realiza un adecuado análisis externo en la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

12. ¿Se cumplen las metas propuestas por la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

13. ¿Se cumplen las estrategias planteadas por la empresa JM&V CONSULTORES SAC?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

### **Respecto a la variable Toma de decisiones**

14. ¿Considera que toma las decisiones de acuerdo con alguna regla institucional previamente acordada?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera que analiza las directrices organizacionales para canalizar la toma de decisiones en una dirección concreta?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera que sigue un modelo de toma de decisión para generar una solución específica de un problema en concreto?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

17. ¿Considera que toma las decisiones especificando los rendimientos que se esperan?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

18. ¿Considera que toma decisiones propias ante situaciones que ameriten pronto tratamiento?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

19. ¿Considera que suele tomar decisiones sin la consulta del personal al momento de planificar los objetivos de la consultoría?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

20. ¿Considera que permite plantear a su personal alternativas para tomar decisiones?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
21. ¿Considera que analiza las decisiones que han de tomar para encausar las acciones en la consultoría?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
22. ¿Considera que programa el trabajo en equipo para optimizar las relaciones interpersonales?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
23. ¿Considera que promueve el esclarecimiento del dialogo en situaciones de conflicto?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

24. ¿Considera que identifica los problemas para orientar las situaciones generales en la cotidianidad de la organización?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
25. ¿Considera que involucra un conjunto de actividades para identificar los problemas?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
26. ¿Considera que se basa en la intuición lógica para estimar el curso de la acción en la selección de las alternativas?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
27. ¿Considera que estudia las alternativas para la selección de la más idónea según la situación planteada?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo

28. ¿Considera que prepara una lista de alternativas factibles que resuelvan un problema planteado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

29. ¿Considera que permite la participación activa del personal en el planteamiento de las alternativas para la solución de un problema presentado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

30. ¿Considera que evalúa las alternativas para realizar las correcciones en los casos necesarios?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

31. ¿Considera que evalúa los logros alcanzados para tomar nuevas decisiones?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo

- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

32. ¿Considera que planifica el sistema de implantación de la decisión conjuntamente con el personal docente a fin de asegurar el éxito en el desarrollo de la alternativa seleccionada?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

33. ¿Considera que verifica los resultados conseguidos para buscar una nueva información que será útil para implementar una decisión?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo