



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO Y LA TOMA DE DECISIONES APLICADO EN EL RESTAURANT “PARRILLADAS DEL JOYAY” EN LA CIUDAD DE MANTA EN EL AÑO, 2016

AUTOR:

CEDEÑO MONTESDEOCA OSCAR MANUEL

Facultad De Gestión, Desarrollo Y Secretariado Ejecutivo

CARRERA DE SERVICIOS GERENCIALES

MANTA, SEPTIEMBRE DEL 2016

TEMA:

Plan estratégico y la toma de decisiones aplicado en el restaurant “Parrilladas del Jocay” en la ciudad de Manta en el año, 2016.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En atención a la Resolución No. 052-CF-GDSE de la Sesión Ordinaria No. 005-2016 de Consejo de Facultad, mediante la cual me designa director del trabajo de titulación, Plan Estratégico y la toma de decisiones aplicado en el Restaurant “Parrilladas del Jocay” en la ciudad de Manta en el año, 2016. Realizado por la Sr. Cedeño Montesdeoca Oscar Manuel, previo al título de Licenciado en Servicios Gerenciales.

Certifico: Que se ha procedido a la revisión en su totalidad y determino que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí,

Por esta razón me permito acreditarlo y autorizar a su autor para su presentación,

Manta, Septiembre del 2016

Ing. Johnny Rodríguez Sánchez, MSc.

Director de trabajo de titulación.

AUTORÍA

El suscrito Cedeño Montesdeoca Oscar Manuel, portador de la C.I. 131459766-5, hace constar que es autor del Proyecto de Investigación Científica titulado: Plan Estratégico y la toma de decisiones aplicado en el Restaurant “Parrilladas del Jocay” en la ciudad de Manta en el año, 2016. Trabajo académico que constituye una labor investigativa personal realizado con el asesoramiento del Ing. Johnny Rodríguez Sánchez, MSc.

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, Septiembre del 2016

Cedeño Montesdeoca Oscar Manuel

131459766-5

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a los seres primordiales que apoyaron y estuvieron junto a mí desde un inicio: mis padres, que perenemente conservaron su fe intacta; que son la inspiración y fortaleza para continuar adelante y no desfallecer ante las adversidades, sin ellos nada hubiera sido posible.

A mis hermanos/as y sobrinos que son motivo por el cual siempre procuro dar mí mejor esfuerzo, quiero que ellos tomen las buenas enseñanzas y enmarquen su camino por el sendero del bien y de la fe.

A un ser humano muy esencial en mi vida, que desde un principio me brindó su amor y comprensión y me enseñó a vivir con paciencia, ser fuerte y creer en mí mismo: mi novia, compañera, amiga y mi complemento.

Las experiencias vividas, las enseñanzas de humildad y un gran sentido por la vida mostradas en Gabriela Hernández Segovia (+) fueron y serán la mayor bendición en el transcurso de la vida estudiantil-universitaria, concluyo dedicando y agradeciendo a este gran ser humano que dejó un gran vacío en los corazones de quienes la conocimos y la llegamos a estimar e admirar.

Oscar Cedeño Montesdeoca

RECONOCIMIENTO

A mis familiares por el apoyo recibido, por la entrega desinteresada y consejos transmitidos en beneficio de mi superación personal y profesional

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí por abrirme las puerta hacia la enseñanza, a los docentes de la FAGEDESE, en especial al Lcdo. Pedro Idrovo; Ing. Tania Cañarte; Dra. Magdalena Bermúdez; Dra. Mónica Espinoza; Lcdo. Joe González; Dr. Mónica Luna; Ing. Isabel Barreiro, que con sus conocimientos, consejos y amistad recibida me permitieron formar un ser humano íntegro y un profesional con ética y valores.

Al profesor, amigo y director de proyecto el Ing. Johnny Rodríguez por la sabiduría y paciencia brindada en el transcurso de la etapa estudiantil y luego en la guía e instrucción con el análisis, realización y culminación del proyecto final.

Y a mis compañeros de salón con los que he compartido cuatro años de alegrías, tristezas, viajes, fiestas, juegos y trabajo. Los quiero y les agradezco por su amistad.

INDICE

TEMA	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
INDICE.....	VII
1. DATOS GENERALES.....	1
1.1 Título del proyecto de investigación.....	1
1.2 Tipología del proyecto de investigación:.....	1
1.3 Área del Conocimiento:	1
1.4 Duración del proyecto	1
2. OBJETIVO GENERAL.....	1
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.	2
4.1 Introducción	2
4.2 Marco teórico.....	4
4.2.1 Antecedentes Investigativos	4
4.2.2 Fundamentación filosófica.....	7
4.2.3 Fundamentación legal.....	9
4.2.4 Fundamentos teóricos	10
4.2.4.1 Concepto estrategia.....	10
4.2.4.2 Definición plan estratégico.....	11
4.2.4.3 Necesidad de realizar un plan estratégico	12
4.2.4.4 Tipos de planes	13
4.2.4.6 Fases de la planeación	18
4.2.4.8 Fases para la elaboración de un plan estratégico	23
a. El análisis estratégico	23

b. La formulación estratégica	24
4.2.5.1 Racionalidad en la toma de decisiones	27
4.2.5.2 Importancia de la toma de decisiones organizacionales	28
4.2.5.3 Características de las decisiones estratégicas.....	30
4.2.5.4 Enfoque básicos para tomar una buena decisión	31
4.2.5.5 Decisiones programadas y no programadas	33
4.2.5.6 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.....	34
4.2.5.7 Etapas en el proceso de la toma de decisiones.....	35
4.2.5.8 El gerente creativo.	38
4.2.5.9 Habilidades gerenciales y de jerarquía organizacional.....	40
4.3 Preguntas de investigación o tareas científicas.....	41
4.4 Justificación	41
4.5 Metodología.....	44
4.5.1 Diseño del estudio.....	44
4.5.2 Sujeto y tamaño de la muestra.....	45
4.5.3 Definición de variables. (Variable independiente y variable dependiente)	46
4.6 Resultados esperados	46
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
5.1 WEB GRAFIA.....	48
6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA.....	49
ANEXOS.....	49

1. DATOS GENERALES

1.1 Título del proyecto de investigación

Plan estratégico y la toma de decisiones aplicado en el restaurant “Parrilladas del Jocay” en la ciudad de manta en el año 2016

1.2 Tipología del proyecto de investigación:

Investigación Básica

1.3 Área del Conocimiento:

Ciencias Sociales, educación comercial y derecho

Sub área: educación comercial y administración.

1.4 Duración del proyecto

Fecha de inicio: 23/07/2016 **Fecha de Culminación:** 30/09/2017

2. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Analizar conceptualmente las variables Plan estratégico y la toma de decisiones en la empresa “Parrilladas del Jocay” en la ciudad de Manta en el año 2016.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conceptualizar los términos Plan estratégico y la toma de decisiones
- ✓ Determinar los tipos de Plan Estratégico que dirigen las actividades de las empresas actuales.
- ✓ Identificar el proceso racional de la toma de decisiones que mide el crecimiento dentro de una organización.

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO.

4.1 Introducción

En los actuales momentos las organizaciones tienen que competir no sólo con empresas del medio local, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con empresas de otros lugares, inclusive países, esto debido a la globalización que se ha estado presentando de forma continua. Es por lo tanto que las organizaciones deben buscar planes estratégicos que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor.

Lumpkin y Dess. (2003) definen al plan estratégico como el “conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenible a lo largo del tiempo. Es así que un plan estratégico en las empresas es de suma importancia si se pretende marcar un rumbo claro y por ende obtener mejores ganancias.

A veces es fácil tomar una buena decisión, porque la mejor opción para resolver algunos problemas es tan evidente que casi no es necesario pensar. Sin embargo, en los negocios, y de manera especial para los administradores o gerentes para tomar la mayoría de las decisiones es necesario considerar, de forma simultánea, varios factores interrelaciones y también elegir lo que es crítico, aun cuando las consecuencias de la decisión impliquen una norma incertidumbre.

Koontz, Harold. (2012) definió a la toma de decisiones como “el núcleo de la planeación, y se delimita como la selección de un curso de acción entre varias alternativas”. Es así que en las organizaciones tomar una decisión para fijar el curso de acciones entre varias alternativas constituye la esencia de la planeación, lo que un administrador debe tomar en cuenta es que de la decisión que se tome y de cómo se aplicará, se obtendrán los resultados para la empresa.

Se conoce que elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados es sin lugar a duda uno de los mayores problemas evidenciados en la empresa, por lo que es necesario, describir las variables (Plan estratégico y Toma de decisiones) que ayude a los directivos de “Parrilladas del Jocay” a tomar las mejores decisiones para la organización, misma que tiene incidencia en un futuro.

Las “estrategias administrativas” (por así llamarle a las acciones que realizan) que actualmente se desarrollan en la empresa “Parrilladas del Jocay” no han sido las más acertadas, lo que conlleva a que el índice de ventas disminuya de forma considerable. Así mismo la incapacidad de análisis acompañado de una apresurada toma de decisiones por parte de los líderes impide el crecimiento sostenible de la misma.

El plan estratégico y la toma de decisiones deben ser para las empresas de cualquier tamaño su eje principal, pues es desde aquí donde se desprende la buena funcionalidad de la misma, siendo para un gerente la tarea principal que le permite asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos

Así mismo para el presente trabajo se tomó como referencia a los siguientes métodos investigativos; se inició con la observación del problema pues este posibilitó el estudio del fenómeno observable ; el método analítico permitió descomponer en diversas partes un todo complejo; con el método sintético se estableció mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas descubriendo las relaciones esenciales y características generales entre ellas; la inducción nos sirvió para partir de un conocimiento de casos singulares a un conocimiento más general y por su parte el método inductivo permitió pasar de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Antecedentes Investigativos.

Según Vera Carreño, Yanina .(2015) de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, Manta – Ecuador con su tesis “Planificación Estratégica para el fortalecimiento de las actividades gerenciales de la metálica XAESVE” da como aporte el diseño de un plan

estratégico para el fortalecimiento de las actividades gerenciales , pues argumenta que de esta manera se mejora eficientemente la gerencia en una organización, se formula estrategias competitivas, visiona hasta dónde quiere llegar y fundamenta la toma de decisiones precisas y oportunas en el ambiente de trabajo por parte de las actividades gerenciales.

Es así que la decisión de elaborar un Plan Estratégico es sólo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización y hacer la diferencia en un mercado cada vez más competitivo y globalmente muy dinámico.

Por su parte Rodríguez, Yunier. (2014) Editorial de la Universidad de Granada señala en su tesis doctoral que la toma de decisiones se orientan, no solo a describir como tiene lugar el proceso organizacional, sino a los mecanismos y procedimientos que se usan y pueden ser utilizados en beneficio del proceso, de ahí que la comprensión de las mismas es necesaria para un adecuado análisis de la toma de decisiones, en particular de sus procesos y modelos.

De igual manera Alvarado Claudia Devia – Villarraga Valencia Ángela María de la Universidad de Salle (2009), Facultad de

Administración de Empresas, Bogotá Colombia, menciona que “toda empresa requiere de una planeación dentro de las actividades y recursos para lograr los objetivos organizacionales y posesionarse en el mercado”

Así mismo argumenta que todo esto demuestra que la toma de decisiones organizacional constituye un campo de estudio incipiente en comparación con otras disciplinas científicas o áreas de estudio. Ha estado bajo la influencia de múltiples teorías en correspondencia con la perspectiva de investigación dominante y en sentido general el ámbito de investigación sobre el tema no se limita a la comprensión y profundización de los componentes de la toma de decisiones y sus características, sino que se preocupa por los factores que pueden incidir en el exitoso desarrollo de este proceso en cualquier organización.

Entonces se puede mencionar que lo antes planteado fundamenta la necesidad de realizar mayores acercamientos a estos procesos con el objetivo no solo de comprender su dinámica de funcionamiento, sino también para poder contribuir a su mejora, esto hace que para poder efectuar un mejor acercamiento al tema se deba partir de un adecuado acercamiento teórico-conceptual al proceso y a sus especificidades en las organizaciones.

Procesos que deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, de que las organizaciones que implementan estrategias modifican el ambiente externo. Una vez identificados los planes estratégicos de la organización, éstos se convierten en el fundamento de la planeación.

4.2.2 Fundamentación filosófica.

Fayol, Henri.(1910) considera que la administración estratégica es un “conjunto universal de funciones donde se incluye la planeación, organización, dirección, coordinación y control por lo que concibe a la organización como un todo” Luego a inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990).Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica.

Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al

establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Entonces se puede indicar que las estrategias administrativas se han desarrollado desde principio por empresas pioneras en el mundo comercial y económico, pues planear es construir responsablemente un futuro de crecimiento fortalecido hacia lo deseado, evitando la improvisación y el error, pensando no solo en los recursos económicos que puedan llegar a obtener, sino también en el capital humano, que debe ser la verdadera razón de ser de toda institución o empresa.

En la Antigua Grecia nació una nueva forma de tomar decisiones, la toma de decisiones racionales, favorecida por el desarrollo del estudio de la estructura del razonamiento y la lógica. La geometría de Euclides, la física de Aristóteles, permitieron tomar decisiones de gran trascendencia. La Teoría de la Decisión es una ciencia joven, nacida en la década del 40, con los trabajos pioneros, especialmente, de George Dantzig, Abraham Wald, Leonard Savage, John Von Neuman, La decisión científica trata de abordar el problema de los procesos decisorios adoptando ante el mundo real la posición aceptada por la ciencia moderna.

Chester, Barnard. (1886-1961) Aplico sus profundos conocimientos de psicología y sociología en su gestión como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Barnard, importó el término toma de decisiones desde la administración pública al mundo de los negocios. Así, comenzó a reemplazar términos más estrechos como “asignación de recursos” o “formulación de políticas”, cambiando la forma en que los ejecutivos pensaban su rol desde la deliberación continúa.

En nuestros tiempos las decisiones de los dirigentes de las empresas y de otras organizaciones impactan en la estructura económica y social de las naciones. Las decisiones que se tomen no son fáciles, pero siempre habrá alguien quien debe elegirla, y en base a aquella decisión tomada los resultados se evidenciaran en un tiempo prudente.

4.2.3 Fundamentación legal.

La constitución de la república del Ecuador (2008), Título VI, régimen de desarrollo, capítulo primero, art. 276 numeral 2 donde cita: “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación del trabajo digno y estable.

Es así que la constitución de la república del Ecuador enfocado en el buen vivir de las/os ciudadanos argumenta que la dinamización de la economía nacional y el crecimiento de las pequeñas, medianas y grandes empresas contribuye en la generación de fuentes laborales, misma que eleva la calidad de vida de las personas. Esta investigación bibliográfica se encamina a brindar alternativas a los directivos de las empresas para que cuenten con las herramientas necesarias en la solución de los problemas y que ayude a la toma de decisiones racionales lo se espera dar como resultado un crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Así mismo el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) pág. (292) contempla en su objetivo número (diez) 10 que es importante: “Impulsar la transformación de la matriz productiva y consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” por tanto, es necesario considerar este sustento legal que se enmarca en un mejor crecimiento económico para el sector productivo, comercial y mercantil.

4.2.4 Fundamentos teóricos.

4.2.4.1 Concepto estrategia.

Quinn, John. (2002) Es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesiones de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada

ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes

4.2.4.2 Definición plan estratégico.

Porter, Michael. (2014) proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado.

La administración estratégica es utilizada en mayor parte por las grandes empresas que implementan acciones; pues consideran que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados, pero esto también se está proponiendo a las empresas de menor dimensión donde muchos veces los directivos tienen la iniciativa de implementar un plan estratégico pero no cuentan con el conocimiento para llevarlo a efecto.

De igual manera los líderes de estas empresas de menor proporción conocen y tienen la seguridad que si no cuentan con un Plan Estratégico es poco probable que logren alcanzar los objetivos y propósitos planteados en la empresa pues se evidencia con investigaciones y con fuentes bibliográficas de autores como Michael Porter que la incidencia de los planes estratégicos en las organizaciones es imprescindible para la consecución de resultados favorables.

4.2.4.3 Necesidad de realizar un plan estratégico.

Siguiendo a Gimbert, Xavier. (2003) podemos afirmar que “ningún método o criterio de evaluación nos garantiza ‘a priori’, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si ésta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias.

La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En ocasiones, la

ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Sólo en el caso en el que estas premisas se cumplan, el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito. El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del plan estratégico.

4.2.4.4 Tipos de planes.

Hay veces que las estrategias falla, las causas del incumpliendo puede ser: falta de coordinación operativa, falta de investigación del mercado, falta de percibir la reacción, escasos de recursos para lograr el correcto desarrollo de la tarea, y la inadecuada resistencia interna al cambio

Warren, Christopher. (2010) señala que los planes pueden clasificarse en:

a) Misiones o propósitos.

La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

b) Objetivos o metas.

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización.

c) Estrategias.

Los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. Las estrategias se definen como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

d) Políticas.

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes

e) Procedimientos.

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

f) Reglas.

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.

g) Programas.

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

h) Presupuestos.

Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de

utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible.

4.2.4.5 Peligros de la planificación estratégica.

Mintzberg, Henry. (1994) argumenta que la planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado.

El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores. Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica se tiene:

- ✓ El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra, incluso cuando tienen comportamientos similares y operan en el mismo sector.

- ✓ La definición de la estrategia en la mayoría de casos es responsabilidad del Departamento de Planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto, no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando sólo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.

- ✓ Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.

- ✓ En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen sólo parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.

- ✓ Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico. La estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.
- ✓ El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones, en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo, del que no se obtiene beneficio alguno.
- ✓ La planificación puede terminar perdiéndose en la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

4.2.4.6 Fases de la planeación.

Kaplan, Roberth y Norton, D.P. (2001) plantea las siguientes fases de la planeación:

a. Estar atento a las oportunidades.

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar.

b. Establecer objetivos.

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante.

c. Desarrollar premisas.

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

d. Determinar cursos alternativos.

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor. El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora.

e. Evaluar cursos alternativos.

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la

evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.

f. Seleccionar un curso.

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

g. Formular planes derivados.

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

h. Cuantificar los planes mediante presupuestos.

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades

o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital.

4.2.4.7 Objetividad del direccionamiento estratégico.

Gerry Johnson y Kevan Scholes. (2001) El direccionamiento estratégico debe estar enfocado por una visión, misión y valores, políticas empresariales para el alcance de los objetivos. La planeación y gerencia estratégica permite al proceso empresarial una excelente toma de decisiones e incluso con el direccionamiento pretende establecer, que se hacer hasta donde se desea llegar y como llegar al éxito empresarial. Es decir que toda organización para crecer y ser productiva, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener en claro hacia dónde se dirige y esto se lo identifica a través del direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran:

- ✓ Los principios corporativos
- ✓ La misión
- ✓ La visión

Los principios corporativos.- Son el conjunto de valores, creencias, normas y políticas que regulan y dan vida a la empresa dentro de la filosofía empresarial. Los mismos que son importantes para una organización y constituyen la vida corporativa como soporte de la cultura organizacional.

La misión.- La misión es única para cada sector empresarial, puesto que los principios y valores de los gerentes, accionistas o dueños de los negocios o empresas interactúan en campos diferentes de acuerdo a la actividad económica que emprendan. La misión refleja precisamente el propósito de la organización.

La visión.- La visión corporativa es aquel conjunto de ideas generales abstractas de la empresa que promueve el marco referencial de ser en el futuro. Hay que tener en cuenta que la visión no se debe expresar en términos de números, sino a la alta inspiración de llegar a ser.

4.2.4.8 Fases para la elaboración de un plan estratégico.

Koontz, Harold. (2012) menciona las siguientes fases para la elaboración de un plan estratégico:

a. El análisis estratégico.

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- ✓ Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.
- ✓ Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores.

- ✓ El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales.
- ✓ El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones.

- ✓ Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

b. La formulación estratégica : Esta se desarrolla en varios niveles:

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ✓ ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ✓ ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategia competitiva. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.)

c. La implantación estratégica.

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- ✓ **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

- ✓ **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherente con su estrategia.

- ✓ **Crear una organización inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

- ✓ **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

4.2.5 Toma de decisiones.

Freeman, Stoner y Gilbert. (2008) la toma de las decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos. Una parte importante en la labor de la gerencia es tomar decisiones, que es la identificación y la selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, esto significa que en la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En algunas ocasiones, el problema puede representar una oportunidad disfrazada.

4.2.5.1 Racionalidad en la toma de decisiones.

Cannice, Mark. (2012) Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.

En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración, porque:

- a) Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres.

- b) Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.

- c) Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

4.2.5.2 Importancia de la toma de decisiones organizacionales.

Rodríguez, Yunier. (2013) la toma de decisiones constituye un proceso sensible y complejo, pero de vital importancia para las organizaciones. Su acertado y obligado desarrollo está condicionado por los elementos que están caracterizado los entornos organizacionales o de negocio, es decir: la competitividad, los cambios acelerados en el mercado, así como la turbulencia en sectores específicos como resultados de la influencia de fenómenos económicos que de manera regional o global afectan a industrias y organizaciones en general.

En correspondencia con lo planteado anteriormente, la toma de decisiones se convierte en un tema sensible para la alta gerencia de las organizaciones y en general, para todos los implicados en la administración de la misma pues es el proceso que permite:

- ✓ Percibir adecuadamente lo que acontece en el ambiente externo e interno de las organizaciones y la incidencia directa e indirecta en su funcionamiento.
- ✓ Identificar posibles amenazas, oportunidades y riesgos organizacionales que pueden afectar el desempeño organizacional.
- ✓ Realizar análisis con el objetivo de identificar alternativas de decisión que permitan generar ventajas de estas situaciones antes mencionadas, adaptándose de manera oportuna a los nuevos escenarios y características del entorno.
- ✓ Diseñar cursos de acción para alcanzar estas ventajas.
- ✓ Crear las condiciones organizacionales necesarias para implementar estos cursos de acción de forma rápida con la adecuada gestión de recursos institucionales.

La comprensión de los componentes intrínsecos de la toma de decisiones organizacionales, así como las características de este proceso contribuye a que las organizaciones se desenvuelvan y actúen de manera proactiva disminuyendo las consecuencias negativas de los problemas y riesgos organizacionales

4.2.5.3 Características de las decisiones estratégicas.

Gerry Johnson y Kevan Scholes. (2011) retoman las siguientes características de la planificación estratégica:

- ✓ Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionarlo que consideran dado.
- ✓ Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- ✓ La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- ✓ Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos.
- ✓ Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación.

4.2.5.4 Enfoque básicos para tomar una buena decisión.

Camacho, Rivilla. (2009) las decisiones son el motor de las organizaciones, y del acuerdo manejo de sus elementos depende en gran manera el éxito de la organización. Y el administrador es quien decide que se debe hacer, quien ha de hacerlo, cuando, donde y en ocasiones como se hará.

Experiencia.- En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio.

Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el san juicio requerido por la empresa moderna. En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones.

Experimentación.- Una forma evidente de decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. En la investigación científica a menudo se utiliza la experimentación, y también se sostiene que debería utilizarse con más frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos es probar las diferentes alternativas y ver cuál es la mejor.

Probablemente la técnica experimental sea la más cara de todas, sobre todo si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar a profundidad varias alternativas; además, después de haber probado un experimento, aún puede haber dudas respecto de lo que se probó, ya que el futuro no puede replicar al presente. Por tanto, esta técnica sólo puede utilizarse después de considerar otras alternativas.

Investigación y análisis.- Cuando hay que tomar una buena decisión, la técnica de investigación y análisis es la más efectiva, pues lleva a la resolución de un problema por medio de una previa comprensión lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas más decisivas que afectan la meta perseguida.

Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos, probablemente el estudio y análisis sea mucho más barato que la experimentación: las horas dedicadas y hojas de papel utilizadas en los análisis casi siempre cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas.

4.2.5.5 Decisiones programadas y no programadas.

Crozier y Friedberg. (1990) manifiestan que la acción colectiva, en la medida que no es natural y gratuita, siempre será una coalición de hombres contra la naturaleza con miras a resolver problemas materiales. Los constructos inventados para este efecto redefinen y reacondicionan sin duda estos problemas. Los constructos de acción colectiva además de ser instrumentos para la solución de problemas también son restricciones para esas soluciones cuando no los impiden totalmente.

Es así que para poder distinguir entre las dos tipos de decisiones se indicará que las decisiones programadas se emplean a problemas estructurados o rutinarios, es decir se toman en base a políticas, procedimientos o reglas, escrita o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen otras opciones.

Por su parte las decisiones no programadas se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente, aquí el gerente o director debe tratar de recabar la mayor información posible para que la decisión a tomarse sea la más acertada, de hecho, las decisiones estratégicas son de tipo no programadas, ya que devienen de juicios subjetivos.

4.2.5.6 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Koontz, Harold. (2012) casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos. En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen.

En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa información, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o

no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables, por lo que aquí se debe tener cuidado y manejar la toma de decisión de la forma más precisa posible.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, es decir que esto se produce siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado.

4.2.5.7 Etapas en el proceso de la toma de decisiones.

Wichrick, Heinz. (2012) como en cualquier tema la toma de decisiones también cuenta con un proceso definido que permite saber dónde debemos iniciar y donde se debe culminar, logrando así tener una visión más amplia y real de los puntos a desarrollar en cada etapa con lo que la decisión que se tomara dé como resultado la mayor efectividad posible.

a) La identificación del problema.

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea, los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. Algo importante tener en cuenta es que quien debe identificar el problema debe ser quien tenga autoridad en la empresa.

b) La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

Una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Cada persona que toma decisiones suele tener unos criterios que los guían en su decisión. Este paso nos indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

c) La asignación de ponderaciones a los criterios.

Los criterios seleccionados en la fase anterior no tienen todos la misma importancia, por tanto, es necesario ponderar las variables que se incluyen en las lista en el paso anterior, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión. Este paso lo puede llevar a cabo

dándole el mayor valor al criterio preferente y luego comparar los demás para valorarlos en relación al preferente.

d) El desarrollo de alternativas.

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema, pues siempre se debe contar con alternativas en caso que la elegida en primera instancia no de los resultados esperados.

e) Análisis de las alternativas.

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Se evalúa cada alternativa comparándola con los criterios. Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva, pero, sin embargo, suele existir algo de subjetividad, por lo que la mayoría de las decisiones suelen contener juicios.

f) Selección de una alternativa.

En este paso se selecciona la mejor alternativa de todas las valoradas, es aquí donde antes de un largo análisis se conocerá la mejor alternativa, o por lo menos la que preste las condiciones más favorable para la empresa

g) La implementación de la estrategia.

Mientras que el proceso de selección queda completado con el paso anterior, sin embargo, la decisión puede fallar si no se lleva a cabo correctamente. Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participa en el proceso, es más fácil que apoyen con entusiasmo la misma. Estas decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectiva.

h) La evaluación de la efectividad de la decisión.

Este último paso juzga el proceso el resultado de la toma de decisiones para verse se ha corregido el problema. Si como resultado de esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que hacer el estudio de lo que se hizo mal. Las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

4.2.5.8 El gerente creativo.

Díaz, José. (2011) La toma de decisiones personales o gerenciales no debe ser vista únicamente como un proceso organizado, estructurado por etapas, que comprende inicialmente

el diagnóstico de situación específica y la conformación de una serie de alternativas a través de las cuales se implemente una decisión, tendiendo a las reglas del menor costo o de la resolución más fácil.

Las personas creativas son inquisitivas y presentan muchas ideas nuevas y originales: pocas veces están satisfechas con el *statu quo*. Aun cuando son inteligentes, no sólo dependen del proceso racional, sino que también incluyen los aspectos emocionales de su personalidad en la solución de problemas. Además, parecen estar sumamente interesadas por resolver un problema, al grado de la tenacidad. Los individuos creativos son los que objetan el conformismo y se consideran diferentes.

Sin lugar a duda las personas creativas pueden hacer buenas contribuciones a la empresa, aunque los individuos creativos pueden causar problemas al ignorar las políticas, las reglas y reglamentos establecidos. John Kao, que enseñó en la Harvard Business School, sugiere que las personas creativas deben tener la libertad suficiente para seguir sus ideas, pero no tanta que pierdan el tiempo o no tengan el necesario para colaborar con otros en la búsqueda de metas comunes.

Como resultado, se puede argumentar que es el gerente quien debe determinar y calcular los riesgos involucrados al seguir ideas

originales y traducirlas en prácticas innovadoras porque la creatividad en la mayoría de los individuos es quizá en muchos casos subutilizada, a pesar del hecho de que las innovaciones originales pueden ser de gran beneficio para la empresa. Entonces para cultivar la creatividad, en especial en el área de planeación, pueden utilizarse técnicas individuales y de grupo efectivas.

4.2.5.9 Habilidades gerenciales y de jerarquía organizacional.

Katz, Robert. (2009) identificó tres tipos de habilidades de los administradores a las que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Las habilidades técnicas son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos. Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes.

En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. Se supone, sobre todo en compañías grandes, que los directores ejecutivos pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados; sin embargo, en empresas más chicas la experiencia técnica es la más importante.

4.3 Preguntas de investigación o tareas científicas

- ✓ ¿Qué es un Plan Estratégico y la toma de decisiones?
- ✓ ¿Cuáles son los tipos de Planes que permite dirigir las actividades de las empresas actuales?
- ✓ ¿Cómo el proceso racional en la toma de decisiones permite el crecimiento de una organización?
- ✓ ¿Cómo seleccionar una estrategia que permita medir el crecimiento dentro de la organización?

4.4 Justificación

El mundo experimenta una realidad competitiva enorme, en las diversas áreas del diario vivir se evidencian constantes cambios que conllevan a las empresa a tomar mayor importancia en la sujeción de estrategias que le permitan marcar una diferencia frente a los competidores, pues al no fijar una ruta o planificar correctamente las acciones a tomar puede converger en serios problemas para los directivos de las mismas, y, por ende para la empresa.

“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente, y además trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión”. Sainz De Vicuña (2012)

Para el cumplimiento y buen desempeño de este trabajo investigativo se tomaran en cuenta información bibliográfica de las dos variables, el plan estratégico como variable independiente y la toma de decisiones como variable dependiente, en donde la variable independiente se enfocará en describir lo que se pretende conseguir y cómo se plantea conseguirlo, y por su parte la variable dependiente se encamina a ayudar a los directivos a elegir la mejor decisión entre la varias opciones que se presentan, pues las empresas deben contar con estrategias, formales, estructurada y eficaces que les permita el crecimiento y la permanencia en el mercado comercial (posicionamiento de la marca) para trascender en el tiempo y en el espacio.

Además se pretende que sea de utilidad a la empresa “Parrilladas del Jocay” en fortalecer la participación de los empleados, determinando la valoración de las cosas que se hacen mejor y ayudando a identificar los problemas y oportunidades, realizando una “pausa necesaria” para que se examine como está actualmente la organización y, si verdaderamente se tiene un futuro que construir; además se podrá mejorar el nivel de ventas y por ende se obtiene un índice de ganancias mayor.

Según Chiavenato, Idalberto. (2012) “A veces es fácil tomar una buena decisión, porque la mejor opción para resolver algunos problemas es tan evidente que casi no es necesario pensar. Sin embargo, en los negocios, para tomar la mayoría de las decisiones es necesario considerar, de forma simultánea, varios factores interrelacionados y también elegir lo que es crítico, aun cuando las consecuencias de la decisión impliquen una enorme incertidumbre y muchos riesgos. Muchas de esas decisiones afectan los intereses de las personas y las organizaciones que son convocadas para acordar si la aceptarían, apoyarían y cumplirían o no”. Muchas de las empresas no dan estos saltos por temor a lo desconocido, por miedo a fracasar o simplemente porque muchas de las acciones conllevan al uso de recursos económicos que lo consideran como gastos y no como inversión.

Por tanto, es necesario resaltar que este plan estratégico administrativo es de suma importancia pues permitirá describir los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso investigativo y, en base a ello se puede tomar decisiones que ayuden a mejorar las acciones en los directivos de la empresa, y que los trabajadores puedan tener participación en las mismas.

De esta manera que la gestión de la organización se realice de manera transparente, y poder asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados que ayude a la evaluación, en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas; generando así coherencia entre lo que se realiza y las expectativas de la dirección, ubicando al Restaurant en relación a las necesidades de su entorno.

Este es un plan práctico, posible y adaptado a la realidad, permitiendo que la empresa brinde los recursos necesarios, marcando de esta manera un rumbo distinto a otras empresas de manera inmediata, dando así la posibilidad de guiar a la organización hacia al éxito empresarial. Se cuenta con el aval del Gerente-Propietario quien está presto a colaborar en todo lo que se requiera. Por otro lado se cuenta con los recursos económicos, materiales y bibliográficos que permitan el desarrollo del marco teórico y del diagnóstico de la investigación. Existiendo la aprobación de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, quien designará a un tutor/a o director/a de tesis que orientará el desarrollo de este proyecto.

4.5 Metodología

4.5.1 Diseño del estudio.

La modalidad de este trabajo investigativo se basa en la investigación bibliográfica, dado que la información recopilada y analizada en esta investigación fue extraída de diversas citas de autores, artículos, libros, blog, pdf y demás que permitan respaldar este proyecto. La información bibliográfica pretende obtener los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proceso de investigación más amplio sobre cualquier tema.

Así mismo en el presente estudio de investigación se recurrirá a la parte descriptiva, pues utilizando la descripción se podrá detallar de forma clara las dos variables que constan en el estudio; de igual manera la observación del problema posibilitará la investigación del fenómeno observable ; el método analítico permitirá descomponer en diversas partes un todo complejo; con el método sintético se establecerá mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas descubriendo las relaciones esenciales y características generales entre ellas; la inducción nos servirá para partir de un conocimiento de casos singulares a un conocimiento más general y por su parte el método inductivo logrará pasar de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad .

4.5.2 Sujeto y tamaño de la muestra.

Para el presente estudio se tomará en cuenta como tamaño de la muestra al Restaurant “Parrilladas del Jocay” con un total de 12 empleados, el cual se detalla a continuación: (dos) 2 Chef, (dos) 2 ayudante de cocina, (tres) 3 meseros, (dos) 2 parrilleros, (dos) 2 directivos de la empresa; de igual manera se considera a un número de clientes promedio diarios de 250.

4.5.3 Definición de variables. (Variable independiente y variable dependiente)

La variable independiente que presenta el trabajo actual y que se describe en el desarrollo del proyecto radica en un plan estratégico que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, para alcanzar propósitos y objetivos que permita marcar un rumbo claro y objetivos definidos a las empresas de cualquier tamaño o actividad, dando así mayor posibilidad de crecer en el mediano y largo plazo.

Por otro lado tenemos a la variable dependiente de la cual nos enfocaremos en la toma de decisiones como un proceso para identificar y seleccionar un curso de acción de forma correcta, que permita a los directivos de las empresas Identificar posibles amenazas, oportunidades y riesgos organizacionales en el momento oportuno.

4.6 Resultados esperados

Que el presente trabajo sirva de soporte para futuras investigaciones de estudiantes y profesionales que deseen ampliar la información sobre las variables descritas, y que en común acuerdo se pueda llevar al plano científico con su debida aplicación; además permita a los directivos contar con

un plan estratégico que ayude a la hora de tomar las decisiones que tienen incidencia para la empresa.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Asamblea Nacional Del Ecuador. (2008) “Constitución del Ecuador”, Editorial Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito – Ecuador.
- ✓ Bermúdez, Díaz J. (2011). El arte de tomar decisiones con contenido éticos. Revista Venezolana de Gerencia, Pág. 323-325.
- ✓ Chandler (1962): Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. M.I.T. Press, Cambridge.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (Ed.). (2008). Introducción a la teoría general de la administración. Cali-Colombia: Editorial Mcgraw-hill. Universidad de San Buenaventura
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (Ed.). (2011) Planeación estratégica; Fundamentos y Aplicaciones. México: Editorial Interamericana, 2da edición.
- ✓ David, Fred R (Ed.). (2013). Conceptos de Administración Estratégica, México: Edit. Pearson Educación decimocuarta edición.
- ✓ F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Ed.). (2006). Líderes del Futuro, Colombia - Bogotá: editorial planeta Colombia S. A.
- ✓ Garnica Moncayo, Cristian: Modelos Estratégicos, tesis 2009.
- ✓ Gimbert, Xavier. (Ed.). (2003) El enfoque estratégico de la empresa: principios y esquemas básicos. Madrid, España: Editorial Grupo Planeta.

- ✓ Gladwell, Malcow. (Ed). (2011) Sistema de Información Gerencial. Colombia: Editorial Nomos S.A; cuarta edición.
- ✓ Hernández Jorge A., Gallarzo Manuel, Espinoza José. (Ed.). (2011) Desarrollo Organizacional, México D.F: Editor Pearson; primera edición.
- ✓ Johnson & Scholes. (Ed.). (2001). Dirección estratégica. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- ✓ Koontz, Harol & Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (Ed.). (2012), Administración: una Perspectiva Global y Empresarial, México: Editorial Mcgraw-Hill; décimo cuarta edición.
- ✓ Mintzberg, Henry. (1986). La alta dirección: mitos y realidades. Clásicos Harvard de la Administración, Vol. IV, Educar Cultura Recreativa Ltda, Bogotá.
- ✓ Porter, M. E. & Kramer, Mark R. (2006) Estrategia y Sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. Harvard Business Review, diciembre de 2006.
- ✓ Robbins, Stephen, y Coulter, Mary. (2010) "Administración", Décima edición, Editorial Pearson Educación, Naucalpan de Juárez – México
- ✓ Sainz De Vicuña, José. (Ed.). (2012). El plan estratégico en la práctica. España, Madrid: Editorial Esic; cuarta edición.

5.1 WEB GRAFIA

- ✓ Recuperado en: Fernández-Sichi. (2010). Elaboración de un plan estratégico para la empresa "Tec Ferreteria Ricaurte" Obtenida de [/http://dspace.ucuenca.edu.es/bitstream/12345678/.tad963](http://dspace.ucuenca.edu.es/bitstream/12345678/.tad963)

- ✓ Recuperado en: Gerencia.com Edgar Eslava; (2006).”Coaching en la gestión del capital humano”- México.http://www.degerencia.com/articulo/coaching_en_la_gestion_del_capital_humano

- ✓ Recuperado en: Alvarado- Villarraga (2009). Propuesta para la planeación estratégica de la Empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda. Obtenido <http://repositorio.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3034/t11.09>

6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA

Diseño de un Plan Estratégico para mejorar la toma de decisiones racionales aplicado en el Restaurant “Parrilladas del Jocay” en la ciudad de manta en el año, 2016.

Para el presente estudio se definirá los objetivos y metas a cumplirse en un periodo determinado, mismas que se describirán desde la siguiente perspectiva: Los objetivos, políticas y metas de la empresa se definirán y

consolidarán en un todo coherente, con sucesión en las acciones estratégicas que propongan los directivos de la empresa; misma que deben ser respaldadas por el capital humano que conforma la organización donde se permitirá afianzar y valorar la labor de los colaboradores

ANEXOS

TUTORIAS



CORRECCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

