

POR

POR

POR

TADA

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

EXTENSIÓN EL CARMEN



Uleam
Extensión El Carmen

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Planificación Estratégica para la Toma de Decisiones en el Comercial “Arteaga”
del Cantón El Carmen, para el año 2024.

AUTOR:

Macas Torres Nayely Paola

TUTOR:

Ing. Javier Patricio Cadena Silva, MBI.

El Carmen, 28 de Enero del 2025

 Uleam UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Extensión El Carmen de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría del estudiante Macas Torres Nayely Paola, legalmente matriculado en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de, cuyo tema del proyecto es **“Planificación estratégica para la toma de decisiones en el comercial “Arteaga”, para el año 2024”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

El Carmen, 28 de Enero de 2025.

Lo certifico,

Ing. Javier Patricio Cadena Silva, MBI.

Docente Tutor

Área: Auditoría, Gestión Contable y Financiera Ing. Javier Patricio Cadena Silva, MBI.

Docente Tutor

Área: Auditoria, Gestión Contable y Financiera

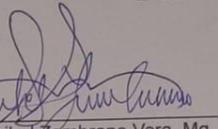
UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

EXTENSIÓN EL CARMEN

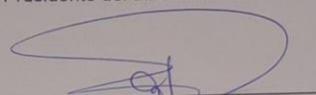
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Trabajo de Titulación con modalidad Proyecto Integrador, titulado "Planificación Estratégica para la Toma de decisiones en el Comercial Arteaga para el año 2024", cuyo autor es Nayely Paola Macas Torres de la Carrera de Contabilidad y Auditoría y como Tutor de Trabajo de Titulación el Lic. Patricio Javier Cadena Silva, Mg.

El Carmen, 28 de enero de 2025



Ing. Ana Maribel Zambrano Vera, Mg.
Presidente del tribunal de titulación



Ing. Pablo Edison Avila Ramírez, Mg.
Miembro del tribunal de titulación



Ing. Paulina Annabel Alcivar Cedeño, Mg.
Miembro del tribunal de titulación



uleam

Declaración de Autoría

Yo, Macas Torres Nayely Paola con cédula de ciudadanía 2300763402, estudiante de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Extensión El Carmen, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, declaro que las opiniones, criterios y resultados encontrados en las aplicaciones de los diferentes instrumentos de investigación, que están resumidos en las recomendaciones y conclusiones de la presente investigación con el tema: **“Planificación estratégica para la toma de decisiones en el comercial “Arteaga”, para el año 2024”**, son información exclusiva de su autor, apoyados por el criterio de profesionales de diferentes índoles, presentados en la bibliografía que fundamenta este trabajo; al mismo tiempo declaro que el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.

Atentamente,

Macas Torres Nayely Paola

AUTOR

DEDICATORIA

El presente proyecto es dedicado a mis padres, por ser mi mayor motivación para seguir adelante y sus esfuerzos constantes, perseverancia y valores. Gracias por enseñarme a soñar en grande y a no rendirme ante las adversidades. Este logro es también un reflejo de todo lo que aprendí de ustedes.

A mi esposo, mi compañero de vida y mi mayor apoyo. Gracias por tu paciencia, por tus palabras de aliento y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Tu amor y confianza han sido mi fortaleza para superar cada desafío.

A mi hijo, mi mayor inspiración y la razón por la que siempre quiero ser mejor. Este esfuerzo es por ustedes, para que sepan que con dedicación y amor todo es posible. Espero que este logro les inspire a perseguir sus propios sueños con valentía.

Con todo mi amor,

Macas Torres Nayely Paola

AGRADECIMIENTO

Principalmente, agradezco a dios por mantenerme con vida y estar sana, lo cual me ayudado a recorrer este camino de estudio. Al Comercial “Arteaga” de El Carmen, Manabí, por permitirme realizar con su apoyo mi proyecto de titulación.

Agradezco al Ingeniero Javier Patricio Cadena Silva por su guía, paciencia y valiosas observaciones a lo largo de este proceso. Su experiencia y apoyo han sido fundamentales para enriquecer este proyecto.

A mi familia, por su amor incondicional, palabras de aliento y comprensión durante los momentos más desafiantes. Gracias por ser mi mayor fuente

A mis amigos y compañeros, quienes estuvieron a mi lado en este camino, ofreciéndome su tiempo, consejos y ánimos. Su compañía hizo que este viaje fuera más llevadero y enriquecedor.

Asimismo, agradezco a la **Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen** por brindarme acceso a los recursos necesarios y por compartir sus conocimientos y experiencias, los cuales fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo.

.

Gracias a todos por ser parte de este logro.

ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
Declaración de Autoría	III
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	I
ÍNDICE.....	II
Anexo	IV
RESUMEN	V
SUMMARY	VI
INTRODUCCIÓN.....	VII
CAPITULO I.....	1
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Planificación estratégica	1
1.1.1. Cultura organizacional.....	1
1.1.2. Importancia de la planificación estratégica	2
1.1.3. Elementos del diseño organizacional	3
1.1.4. Etapas de la planificación estratégica.....	6
1.2. Toma de decisiones	8
1.1.1. Decisiones Estratégicas	9
1.1.2. Proceso para la toma de decisiones	9
1.1.3. Toma de decisiones bajo riesgo	10
1.1.4. Toma de decisiones bajo incertidumbre	11
1.1.5. Toma de decisiones – teoría prescriptiva.....	11
1.1.6. .Toma de decisiones – teoría descriptiva.....	11
1.1.7. Modelo para la toma de decisiones.....	12
CAPITULO II.....	13
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	13
2.1. Naturaleza del negocio.....	13
2.2. Descripción de la empresa	13
2.3. Aplicación de la entrevista.....	13

1.1.	Aplicación de la observación.....	15
CAPITULO III		16
3.	DISEÑO DE LA PROPUESTA	16
3.1.	Tema.....	16
3.2.	Justificación	16
3.3.	Objetivo	17
3.3.1.	General	17
3.3.2.	Específicos	17
3.4.	Alcance	17
3.5.	Base Legal.....	17
3.6.	Desarrollo de la Propuesta	19
CONCLUSIONES.....		40
RECOMENDACIONES		41
BIBLIOGRAFÍA		42
Anexo		48

Anexo

Anexo 1 Oficio.....	48
Anexo 2 Entrevista.....	49
Anexo 3 Método De Observación	51

RESUMEN

La investigación tuvo el objetivo de diseñar una “Planificación Estratégica para la toma de decisiones en el comercial “ARTEAGA” del cantón El Carmen Manabí, para el periodo 2024”. Se aplicó la entrevista al gerente del comercial y se realizó una observación directa a los procedimientos de administración. Se analizó que el comercial carece de lineamientos de procesos de cada área de trabajo y en especial para la toma de decisiones, no cuenta con una estructura formal donde se plantean objetivos a corto y largo plazo, lo cual ha traído consigo que la administración se haga de forma empírica. Para el cumplimiento de los objetivos se utilizaron métodos tales como los siguientes: inductivo, documental, deductivo. Histórico lógico, bibliográfico, analítico, entre otros. De igual manera se tuvieron que elegir técnicas para realizar la siguiente investigación entre ellas: la entrevista y la observación. Al elaborar la investigación da a entender que es importante la toma de decisiones para identificar oportunidades, evaluar riesgos y así elaborar planes para lograr sus objetivos al mismo tiempo impulsa la innovación para tener un crecimiento del comercial. El comercial no cuenta con objetivos a corto y largo plazo, no cuentan con una misión y visión que se pueda medir su cumplimiento y por ello. Se propone una Planificación Estratégica para la Toma de Decisiones del comercial “Arteaga” del cantón El Carmen Manabí.

SUMMARY

The research had the objective of designing a “Strategic Planning for decision-making in the “ARTEAGA” commercial in the El Carmen Manabí canton, for the period 2024.” The interview was applied to the commercial manager and a direct observation of the administration procedures was carried out. It was analyzed that the commercial lacks process guidelines for each work area and especially for decision making, it does not have a formal structure where short and long term objectives are set, which has led to the administration becoming empirically. To achieve the objectives, methods such as the following were used: inductive, documentary, deductive. Historical logical, bibliographical, analytical, among others. Likewise, techniques had to be chosen to carry out the following investigation, including: interview and observation. When carrying out the research, it is implied that decision-making is important to identify opportunities, evaluate risks and thus develop plans to achieve their objectives at the same time promoting innovation to have commercial growth. The salesperson does not have short and long-term objectives, they do not have a mission and vision that their fulfillment can be measured and therefore. A Strategic Planning is proposed for Decision Making for the “Arteaga” commercial in the El Carmen Manabí canton.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica se ha consolidado como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. Esta práctica permite a las organizaciones trazar un camino claro, estableciendo objetivos a largo plazo y desarrollando estrategias para alcanzarlos de manera eficiente. En un mundo en constante cambio, donde la competencia es feroz y los mercados evolucionan rápidamente, la capacidad de una empresa para tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas es crucial para su sostenibilidad y crecimiento (Escobar, 2020).

En Ecuador, la toma de decisiones estratégicas se ha convertido en una necesidad para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un entorno económico marcado por la globalización, la variabilidad del mercado y la regulación gubernamental (Puerto, 2019). Factores como los cambios en las políticas fiscales, la fluctuación en los precios de los productos y la presión de los mercados internacionales exigen que las organizaciones sean más proactivas en la planificación de sus actividades. Las decisiones estratégicas bien fundamentadas permiten a las empresas adaptarse a estos cambios, optimizar sus recursos y contribuir al desarrollo económico del país, asegurando su crecimiento y estabilidad en el largo plazo.

Por ello, la problemática que se presenta se debe a la deficiencia que se desarrollan dentro del comercial “Arteaga”, del cantón El Carmen Manabí. De tal forma, el objeto de estudio se refiere a los procesos que se van a desarrollar en la gestión administrativa para la mejora del comercial. Mientras, que el campo de investigación se enfocara dentro del área administrativa para el comercial “Arteaga”.

Por lo consiguiente, el objetivo que se pretende es diseñar una Planificación Estratégica para la toma de decisiones en el comercial “Arteaga”, del cantón El Carmen

Manabí, para el periodo 2024. Para alcanzar, este objetivo se plantea las siguientes tareas científicas: Analizar los procedimientos que se realizan en el Comercial “Arteaga” con la relación administrativa. Valorar los fundamentos técnicos de la investigación sobre la toma de decisiones dentro del comercial. Y, por último, elaborar la propuesta mediante una planificación estratégica para el comercial “Arteaga”.

Además, las variables de estudio se relacionan con la planificación estratégica. Por ello, los métodos que se utilizan son los métodos inductivos, bibliográficos, documentales, analíticos. Por esta razón, la población de estudio se enfoca en 15 personas (gerente, perchedores, cajeros, bodegueros, auxiliar de cocina, auxiliar de asea, chofer). Finalmente, las técnicas de recolección de información que se aplicaron son la entrevista, ya que sirve como evidencia oral, y será aplicado al gerente, mientras, que la observación es de tipo ocular, ya que sirve para verificar el cumplimiento de los procesos del comercial.

Se lleva a cabo un análisis detallado de todas las acciones y decisiones que la gerencia implementa en el área administrativa. Este proceso incluye evaluar la situación actual de la empresa y utilizar herramientas específicas para diagnosticar el estado del control interno, con el objetivo de respaldar y validar los resultados obtenidos.

Dentro del Capítulo I, se pretende argumentar teóricamente el sustento bibliográfico de las variables que vamos a utilizar para este proyecto. Mientras que en el Capítulo II, se desarrollan los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista y la observación. Por último, dentro del Capítulo III, se encuentran el diseño de una propuesta dirigida a mejorar las problemáticas del comercial Arteaga.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Planificación estratégica

Desde el punto de vista de Mosquera et al. (2020), mencionan que la planificación estratégica es un proceso que permite evaluar si se debe explorar nuevos campos de negocio o reafirmar los existentes. A la vez, facilita la identificación de los recursos disponibles, las oportunidades de desarrollo o diversificación, y el análisis del mercado, todo ello con el propósito de establecer objetivos claros. En este sentido, la planificación estratégica actúa como una herramienta que permite anticiparse al futuro desde el presente, orientando las acciones y definiendo metas para lograr competitividad y cumplir con los propósitos establecidos. Además, ayuda a gestionar de manera eficiente los recursos disponibles, asegurando su adecuada utilización para alcanzar los objetivos planteados.

La planificación estratégica se ha vuelto habitual en numerosas compañías, asistiéndolas en la definición de una visión precisa y en la consecución de metas concretas. Estas herramientas de administración actúan como una guía esencial para las entidades que aspiran a consolidarse en un mundo globalizado, en el que los enfoques estratégicos son fundamentales para su avance y desarrollo, de igual manera, permite a las empresas identificar oportunidades, anticiparse a los riesgos, asignar de manera eficiente los recursos y mantener una ventaja competitiva, consolidándose, así como actores relevantes.

1.1.1. *Cultura organizacional*

La cultura organizacional es un pilar fundamental para que una empresa pueda mantenerse competitiva. A través de ella, es posible identificar problemas en las distintas áreas de trabajo y desarrollar estrategias que impulsen su mejora. En la actualidad, su

importancia ha crecido significativamente, ya que se considera una ventaja clave que puede llevar a la organización a alcanzar el éxito. (Peña, 2018)

Las organizaciones que buscan implementar cambios y avanzar hacia la excelencia deben dar prioridad a la cultura organizacional. Este concepto abarca los valores, actitudes y comportamientos que guían al equipo de trabajo y sus relaciones dentro de la empresa. Para lograrlo, es fundamental transmitir creencias y principios que definen el actuar de los colaboradores. Estos elementos no deben dejarse al azar, sino que deben estar claramente reflejados en la misión institucional. Así, se fomenta un profundo sentido de pertenencia entre los miembros y se fortalece la cohesión interna. (Sallenave, 2020)

1.1.2. Importancia de la planificación estratégica

La capacidad de una empresa para comprender el entorno en el que opera está estrechamente vinculada a la planificación estratégica. Este enfoque permite tomar decisiones fundamentadas de manera lógica y racional. En el competitivo mundo empresarial actual, las organizaciones no tienen margen para errores. La planificación estratégica facilita el diseño y la implementación de estrategias que se ajustan a la situación real de la empresa, optimizando su desempeño y adaptabilidad (Peñafiel, 2019).

Toda empresa debe disponer de un plan estratégico que no solo permita a la directiva cumplir con los elementos organizacionales establecidos, sino que también sea comprendido por todos los miembros de la organización. Esto garantiza una adecuada coordinación en el desarrollo de los objetivos, ya que cada integrante tendrá claridad sobre el camino lógico a seguir y se sentirá comprometido con los propósitos de la empresa (Mendoza, 2016). Asimismo, es importante considerar que la creatividad es una parte esencial del pensamiento estratégico. Esta fomenta la generación de nuevas ideas entre los miembros de la

organización, las cuales interactúan con las ya existentes, dando lugar a un proceso continuo de retroalimentación que fortalece la innovación y el desarrollo colectivo (Garcia, 2018).

1.1.3. Elementos del diseño organizacional

Las empresas desarrollan estrategias para alcanzar sus objetivos, pero es esencial considerar cómo se implementarán, quiénes participarán en su ejecución y cómo se organizarán internamente para lograr las metas propuestas. La estructura organizativa que se adopte y su alineación con la misión de la empresa serán factores clave para alcanzar el éxito. Las estructuras simples, en particular, facilitan la agilidad y la eficacia en los procesos, optimizando los resultados (ESAN, 2016).

Por su parte, Gillí (2017) asegura que “obtener una comprensión integral del diseño organizacional requiere identificar los elementos que comprende y que, como partes de un todo, se influyen mutuamente”. (p.31)

Los elementos del diseño organizacional son los siguientes:

Estrategia

Deusto Formación (2021) define “la estrategia organizacional de una empresa como el proceso de crear, diseñar, implementar y evaluar las decisiones dentro de la organización, a través del cual se logran los objetivos a largo plazo establecidos por la empresa”.

Las empresas que buscan competir lo hacen siguiendo una estrategia, que puede ser desarrollada de manera explícita a través de un proceso de planificación o implícitamente, basado en las interacciones entre las actividades de las distintas áreas de la organización. Aquellas que implementan una estrategia de manera adecuada logran una mayor penetración en el mercado, se vuelven más competitivas y obtienen grandes beneficios. Esto se debe a que han logrado coordinar sus procesos internos hacia un objetivo común. Sin importar el tipo de estrategia adoptada, su propósito principal es garantizar la sostenibilidad y

competitividad de la empresa, permitiéndole destacarse frente a sus competidores (Membrano, 2019).

Estructura

Según el Equipo Editorial Elearning (2020) la estructura organizacional se describe como "la forma en que se organizan los componentes de un conjunto o sistema, considerando las condiciones específicas de tiempo y lugar" (p. 9).

Dentro del diseño organizacional, la estructura desempeña un papel crucial, especialmente cuando es bien comprendida por todos los miembros de la organización, ya que cada uno tiene funciones claras y responsabilidades definidas. De este modo, se podrán ejecutar de manera efectiva los procesos requeridos por la empresa (Bellom, 2021).

Procesos

Según Blandez (2014), toda organización debe adherirse a parámetros administrativos eficaces para realizar sus actividades de manera funcional.

Este enfoque se denomina proceso administrativo, ya que implica la sistematización de una serie de actividades clave para alcanzar los objetivos. Primero, se establecen los objetivos, luego se determinan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y, finalmente, se revisa el cumplimiento de los objetivos.

Personal

Para el Portal IONOS I (2019), es fundamental que la empresa proporcione a su personal un entorno de trabajo cómodo y seguro. Cuando la gestión de personal se lleva a cabo de manera eficiente y sin errores, se contribuye al cumplimiento de un objetivo esencial del departamento de recursos humanos: promover, mantener y aumentar la satisfacción de los empleados. Esto genera beneficios significativos para la empresa, ya que empleados

satisfechos tienden a ser más eficientes y creativos, se reduce la incidencia de ausencias por enfermedad y se fortalece su lealtad hacia la organización. (pág. 12)

En su estudio sobre diseño organizacional encontró aspectos de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa. Entre estos destacan: el involucramiento de los directivos, la calidad y nivel educativo de los recursos humanos, la frecuencia con que se manifiesta el trabajo en equipo y la retroalimentación. cuando se cuenta con un buen personal se puede realizar un cambio organizacional dentro del diseño (Blandez Á. , 2021).

Tecnología

Para comprender adecuadamente las características y el nivel de desarrollo de una empresa, es fundamental considerar el grado de avance en su cultura organizacional. En este contexto, el auge de las tecnologías de la información y la comunicación ha tenido un impacto significativo en los procesos empresariales. Los cambios tecnológicos afectan directamente la manera de producir bienes o prestar servicios, lo que exige que los miembros de la organización se adapten rápidamente. Esta realidad demanda el desarrollo inmediato de habilidades y competencias, así como la adopción de un lenguaje alineado con los avances tecnológicos implementados.

Según Albalate (2019), la innovación dentro de las empresas es clave para que el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios logren competir en el mercado con mayores posibilidades de éxito comercial (pág. 39).

Los componentes del diseño organizacional están orientados a optimizar todos los aspectos de la empresa. Dado que ninguna organización puede gestionarse por sí sola, el talento humano, especialmente los administradores, desempeña un papel esencial al establecer mecanismos que faciliten el desarrollo de las actividades empresariales. Una estrategia bien diseñada permite que la empresa, desde sus inicios, opere de manera

adecuada. Por ello, es crucial que todo el personal permanezca enfocado en los objetivos establecidos para alcanzar lo que se define como éxito empresarial.

1.1.4. Etapas de la planificación estratégica

La mayoría de las organizaciones tienen como objetivo alcanzar el éxito en sus operaciones y actividades, esforzándose continuamente por construir una posición estratégica y competitiva única. Esto les permite garantizar su supervivencia y optimizar su desempeño en el entorno donde operan. Para lograrlo, es fundamental adoptar la planificación estratégica. Un análisis exhaustivo y preciso del entorno facilita la toma de decisiones estratégicas eficaces y diferenciadas de las tareas administrativas habituales. La formulación de estrategias exige una evaluación minuciosa de los eventos futuros y una proyección precisa de las condiciones, lo que asegura el éxito en su implementación y, por ende, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. (AbdElaal, 2021)

Cabe aclarar que para García et al. (2019) El proceso de planificación estratégica:

Es una herramienta que facilita la obtención de un diagnóstico preciso, sobre el cual se pueden tomar decisiones fundamentadas en las metas y políticas establecidas. Además, impulsa la implementación de la estrategia organizacional en torno a dicho diagnóstico. Por lo tanto, la planificación estratégica implica el desarrollo de estas estrategias y su actualización según las necesidades que puedan surgir. (p. 5)

Formulación

El diseño comienza con el acuerdo de las partes involucradas para establecer la misión y visión de la organización. Posteriormente, se elabora la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades), seguida por la definición de objetivos a largo plazo. A partir de esto, se proponen diversas estrategias y se selecciona aquella que será adoptada. Este proceso implica tomar decisiones relacionadas con los negocios en los que la empresa

enfocará su gestión, así como aquellos que decidirá no considerar. Además, incluye la asignación de recursos, la diversidad en las operaciones y la posibilidad de establecer alianzas o fusionarse con otras empresas (2019).

Al respecto, Rueda (2020), Destacan que este enfoque facilita la definición de la estructura ideal para la empresa. Es fundamental realizar un análisis detallado de cada área y sus funciones principales, contando con la colaboración de expertos en distintas disciplinas. Además, es crucial establecer indicadores claros de desempeño, alineados con las metas específicas de cada área, para integrarlos en un modelo integral de evaluación de la gestión.

Implementación

Las relaciones interpersonales son un componente crucial para el éxito de una estrategia, ya que su implementación impacta tanto a empleados como a gerentes dentro de una organización. Por esta razón, cada área de trabajo debe adaptarse a los distintos procesos que se desarrollan, asegurando que estos contribuyan a su propio progreso y estén alineados con el plan general de la empresa (Durán, 2014).

La planificación estratégica ofrece numerosos beneficios, entre los cuales destaca la mejora en la coordinación, ya que integra las estrategias de cada unidad de negocio dentro de una estrategia corporativa general. También permite controlar el desempeño y supervisar los avances hacia el logro de los objetivos. Además, facilita la identificación y aprovechamiento de futuras oportunidades de marketing, mejora la comunicación interna entre los empleados y fomenta una actitud positiva hacia el cambio entre el personal. (J.S, 2021)

Evaluación de las estrategias

La planeación estratégica desempeña un papel crucial en las organizaciones, ya que fomenta el crecimiento y desarrollo empresarial al proponer un uso eficiente de los recursos.

Este enfoque ayuda a disminuir la incertidumbre respecto al futuro, preparando a la empresa para enfrentar posibles contingencias. Además, facilita la adaptación al entorno en el que opera, estableciendo un proceso lógico para la toma de decisiones. Por último, contribuye a minimizar riesgos y maximizar las oportunidades, fortaleciendo la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. (Tenorio, 2020)

Sobre los anterior Tenorio (2020) concluye que:

La planificación estratégica ayuda de esta manera a la dirección de la empresa a desarrollar estrategias. Ella coordina las estrategias de las áreas individuales de la empresa y las compara con respecto a sus objetivos, expectativas y prioridades y asegura su coherencia. Los estudios actuales muestran que las empresas con una planeación estratégica adecuada, en las que todos los empleados y directivos tienen objetivos claramente definidos son más exitosas en términos de crecimiento del mercado, ventas por empleado y rentabilidad que las empresas sin un enfoque estratégico.

1.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones según Córdova (2020) es el “proceso de tomar decisiones implicando elegir entre diversas opciones o maneras de abordar distintas situaciones cotidianas. Este proceso puede estar influido por varios factores y puede mejorarse mediante técnicas y actividades práctica”

La toma de decisiones es un tema que ha sido ampliamente investigado, lo que ha generado una gran variedad de enfoques que ofrecen distintas maneras de analizar los problemas. Estos enfoques radican principalmente, en las circunstancias en las que se toman las decisiones y el contexto en el que se llevan a cabo (Baez, Ozabal, & Romero, 2020).

En el día a día, las empresas generan un volumen considerable de información que, al ser analizada en detalle, les brinda una comprensión más profunda de sus operaciones y mercados. Este conocimiento facilita la toma de decisiones de manera ágil y acertada. Por ello, es fundamental implementar procesos de inteligencia empresarial que permitan transformar esos datos en información valiosa para guiar el rumbo estratégico de la organización. (Mamami, 2018)

1.1.1. Decisiones Estratégicas

Para Alfaro et al. (2023), recalcan que las decisiones estratégicas que es la capacidad de tomar decisiones estratégicas son esencial para ejercer un liderazgo efectivo. En el ámbito empresarial, este tipo de decisiones puede ser complejo y requiere una combinación de conocimiento, experiencia e intuición para desarrollarse. Mientras los gerentes se enfocan en decisiones administrativas y operativas orientadas a alcanzar los indicadores clave de rendimiento a corto plazo, los líderes empresariales se centran en decisiones estratégicas que definen la dirección futura de la organización a mediano y largo plazo, guiadas por su misión, visión y objetivos.

Según Huertas (2020), que son las decisiones estratégicas se distinguen de otros tipos de decisiones, ya que abarcan elecciones cruciales con un impacto considerable en el futuro de la organización. Este proceso se centra en la planificación a largo plazo y requiere analizar diversos factores internos y externos que influyen en la empresa.

1.1.2. Proceso para la toma de decisiones

Toma en cuenta las palabras de Juárez et al. (2012), señalan que la respuesta de una persona ante un problema varía según varios factores, como la cantidad de información que tenga, el tiempo disponible, las posibles repercusiones de cada opción y las características personales del individuo. Cada persona reacciona de manera diferente frente a la misma

situación, ya que su respuesta está influenciada por aspectos como la personalidad, la madurez y la fase de vida en la que se encuentra (pág. 3).

Al enfrentar una situación que necesita ser resuelta, es posible seguir los siguientes procesos para la toma de decisión:

- Definir el problema
- Reunir información relevante
- Detectar las alternativas posibles
- Elegir una alternativa
- Controlar y evaluar

1.1.3. Toma de decisiones bajo riesgo

La toma de decisiones se refiere a la capacidad de elegir entre varias acciones que se ajusten a las necesidades y circunstancias de la empresa. Por otro lado, la toma de decisiones en condiciones de riesgo se basa en la información disponible que permite anticipar posibles resultados, tanto positivos como negativos (Rubiales et al., 2019). En este contexto, la experiencia de quienes toman las decisiones es fundamental, ya que les permite anticipar los posibles escenarios que podrían presentarse.

Es decir, a Barrera et al. (2019), la toma de decisiones bajo riesgo es una de las formas más comunes en la que se toman decisiones. Las opciones disponibles, así como los beneficios y costos asociados, están influenciados por probabilidades. En muchas ocasiones, el éxito no se logra porque quienes toman las decisiones no tienen suficiente conocimiento sobre las distintas alternativas que se les presentan ni sobre las posibles consecuencias de elegir una u otra opción.

1.1.4. Toma de decisiones bajo incertidumbre

Para Bakker et al. (2019) enfatizan que, en la mayoría de las decisiones importantes dentro de las organizaciones actuales, se actúa en un contexto de incertidumbre. Quien toma la decisión no siempre tiene claridad sobre todas las opciones disponibles, los riesgos que implican o las posibles consecuencias de cada una de ellas.

Tomando en cuenta las palabras de Sartor (2021), considera que, en la toma de decisiones bajo incertidumbre, los decisores suelen contar con la información suficientemente necesaria, pero no tienen la capacidad de analizar todas las alternativas disponibles. Por otro lado, Alcalá & Robledo (2020), afirman que, en este tipo de decisiones, hay una falta de conocimiento sobre el estado actual de la situación y sobre cómo se desarrollarán los posibles escenarios en el futuro.

1.1.5. Toma de decisiones – teoría prescriptiva

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se elige una opción entre varias para llevarla a cabo. En este sentido, (Páez, 2015) explica la teoría prescriptiva como un enfoque normativo que establece y busca explicar cómo deben tomarse las decisiones. Esta teoría sugiere los pasos a seguir para tomar decisiones acertadas y destaca los aspectos clave a considerar en el proceso.

Esta teoría se centra en las decisiones que deben tomar los directivos de las organizaciones. Es crucial capacitarlos para que tomen decisiones acertadas, enseñándoles a analizar de manera sistemática los problemas y a elegir la opción más adecuada. (Páez, 2015).

1.1.6. Toma de decisiones – teoría descriptiva

Según Gómez (2023), las decisiones están fuertemente influenciadas por las emociones y la intuición de las personas, lo que se refleja en sus comportamientos. Los

autores concluyen que es necesario continuar investigando el impacto de las emociones en la toma de decisiones para entender mejor los mecanismos que la acompañan.

Además, Correa et al. (2022), mencionan que los procesos descriptivos están estrechamente ligados a las circunstancias y contextos en los que ocurre la toma de decisiones. Por eso, al estudiar estos modelos, es importante tener en cuenta las variables relacionadas con el entorno de quienes toman las decisiones.

1.1.7. Modelo para la toma de decisiones

Para Cornejo et al. (2020), recalcan que los modelos de decisión facilitan que el proceso de toma de decisiones sea claro y fácilmente comprensible para todas las partes involucradas, incluidos gerentes, empleados y demás interesados. Estos modelos son aplicables a diversos fines en diferentes departamentos, empresas e industrias, pero resultan especialmente valiosos al elegir proveedores de software o herramientas nuevas, decidir sobre nuevos enfoques estratégicos o implementar cambios que impacten a un gran número de personas.

Según Bermúdez et al. (2023), plantean que un modelo es un sistema o método que las personas pueden utilizar para garantizar que eligen la mejor alternativa entre varias opciones. Este enfoque simplifica el proceso de toma de decisiones al ofrecer directrices que ayudan a las empresas a alcanzar una conclusión favorable.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Naturaleza del negocio

El comercial Arteaga es una empresa constituida legalmente, dedicada a la venta de víveres por mayor y menor como; arroz, balanceado, bebidas, golosinas, cosa para el hogar., tiene 0 años en el mercado y su representante legal es el Ingeniero Teyi Andrade. La dirección del local es El Carmen, calle E38 y Simón Bolívar, referencia: local esquinero de 2 piso y medio.

2.2. Descripción de la empresa

Comercial “Arteaga” ubicado en el Carmen, se constituyó por el ing. Teyi Andrade que es el único propietario.

Nombre de la empresa: Comercial “Arteaga”

Propietario: Teyi Andrade

Dirección: El Carmen, calle E38 y Simón Bolívar

Está catalogada como empresa pequeña y cuenta con 15 colaboradores, gerente, 3 despachadores, 3 cajeros, bodegueros, percheros, un auxiliar de cocina, auxiliar de aseo, un chofer, es una casa esquinera de 2 pisos y medio, color naranja con café.

Se darán a conocer los resultados aplicados en la entrevista y la observación, para verificar y comprobar que problemas trae el comercial Arteaga en referencia a la toma de decisiones y poder realizar una solución a los problemas que tiene.

2.3. Aplicación de la entrevista

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a través de la entrevista y observación, con el objetivo de identificar y analizar las debilidades, deficiencias en el comercial en cuanto a la toma de decisiones. Esto permitirá encontrar posibles soluciones

para los aspectos que presentan fallas dentro de la organización. La entrevista tenía como objetivo entender cómo se realizan los procesos de toma de decisiones dentro del comercial, tipos de estrategias que se realizan.

También se buscaba entender cuáles son las tareas del gerente, qué productos fabrican, si la empresa ha establecido un objetivo empresarial, qué misión y visión guían sus acciones, qué estrategias de marketing emplean, si la empresa sigue alguna estructura para orientar las operaciones administrativas y si las políticas y procedimientos están alineados con el proceso de toma de decisiones.

Tabla 1

Tabla 1 Resultados de la aplicación de la entrevista

Categoría	Resultados
<i>Existencia de misión de la empresa</i>	El gerente señaló que no cuenta con una misión establecida para el comercial
<i>Existencia de visión de la empresa</i>	El gerente destaca que no tiene una visión establecida en el comercial
<i>Existencia del organigrama de la empresa</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con organigrama estructural
<i>Existencia de seguimiento</i>	El gerente destaca que la empresa no cuenta con un seguimiento post venta

Nota. Interpretación de los resultados del instrumento aplicado al gerente del comercial “Arteaga”

Análisis

En los resultados de la entrevista con el comercial Arteaga revela una clara falta de implementación práctica en los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa. Aunque se reconoce la importancia de tomar decisiones informadas, parece que las acciones concretas

no se aplican consistentemente. Esto podría deberse a una falta de estructura o guía en el proceso, lo que deja a los responsables sin un marco claro para actuar. Como resultado, la toma de decisiones se ve afectada por la falta de coordinación y claridad, lo que podría generar ineficiencias o retrasos en la empresa. Es necesario revisar los procedimientos y proporcionar herramientas o formación que ayuden a mejorar la capacidad de tomar decisiones efectivas y oportunas.

1.1. Aplicación de la observación

El instrumento que se utilizó para realizar el método de observación se basó en una serie recolectadas de preguntas que están relacionada con la entrevista, para así poder encontrar acciones para mejorar los procesos de toma de decisiones.

Verificar si el comercial Arteaga tiene pautas claras para evaluar sus objetivos a corto y largo plazo. Además, otro aspecto clave que se buscó observar fue si existen políticas y procedimientos establecidos por áreas.

Análisis

En el análisis de la observación del comercial Arteaga, se destaca que no se está llevando a cabo de manera efectiva el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa. Esto se refleja en la falta de claridad y coherencia en las acciones y estrategias que deberían guiar el comportamiento comercial. La ausencia de una estructura clara para tomar decisiones adecuadas ante situaciones clave puede estar afectando la eficiencia y el rendimiento del equipo. Esta falta de aplicación de una toma de decisiones estratégica podría estar limitando el potencial de la empresa y obstaculizando su capacidad para adaptarse y crecer en un entorno competitivo. Es importante que se implementen procesos de toma de decisiones más claros y consistentes para mejorar la dirección y el desarrollo comercial.

CAPITULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Tema

Planificación Estratégica para la Toma de Decisiones del comercial “Arteaga” del Cantón El Carmen, periodo 2024.

3.2. Justificación

Esta propuesta se justifica por la necesidad de que toda empresa defina claramente sus lineamientos, como sus objetivos, misión, visión, valores corporativos y su organigrama, entre otros aspectos esenciales. Estos elementos deben formar parte de una planificación estratégica integral que guíe las acciones y decisiones de la organización, asegurando su dirección y éxito a largo plazo.

La relevancia de esta guía se encuentra en su capacidad de ofrecer un soporte práctico y sostenible, que, al ser implementado, contribuya al desarrollo eficiente de las actividades cotidianas de la empresa.

La planificación estratégica es esencial para cualquier empresa, ya que establece un rumbo claro para alcanzar objetivos y optimizar resultados. En el ámbito comercial, permite tomar decisiones informadas que guían al equipo, identifican oportunidades, anticipan desafíos y aseguran el cumplimiento de metas a corto y largo plazo. Este proceso no solo resuelve problemas inmediatos, sino que también impulsa un crecimiento sostenible, fortaleciendo la competitividad y adaptabilidad del negocio.

3.3. Objetivo

3.3.1. General

Determinar la toma de decisiones mediante el análisis de oportunidades y desafíos, con el fin de optimizar los procesos comerciales, incrementar la competitividad y garantizar un crecimiento sostenible alineado con los objetivos organizacionales.

3.3.2. Específicos

- Diagnósticar los procesos para la toma de decisiones
- Elaborar un modelo de guía sobre los procesos para la toma de decisiones

3.4. Alcance

La presente investigación tiene un alcance descriptivo ya que esta dirigido con el área de gerencia del comercial “Arteaga” del Cantón El Carmen Manabí, donde se toman las decisiones.

3.5. Base Legal

La base legal que sustenta la presente propuesta de investigación es:

- Constitución de la República del Ecuador (2008):
- Código de Comercio:
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor:
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:
- Código de Trabajo:
- Normativa de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA):

- Ley Orgánica de Salud:
- Ley de Empresas:

- Ordenanzas Municipales:

3.6. Desarrollo de la Propuesta

Comercial



El Carmen - Manabí

Planificación Estratégica para la Toma de Decisiones

Periodo 2024

Autora: Macas Torres Nayely Paola

Comentado [PA1]: Índice de la propuesta. Introducción de la propuesta Detalle de la base legal, ¿por qué ...? ¿Cómo estamos? ¿Dónde estamos?: Diagnóstico Interno y Diagnóstico Externo: Análisis PESTAL Análisis de las cinco fuerza de Michael Porter FODA ¿Hacia dónde va la organización? Filosofía Misión Visión Valores Políticas ¿Cómo lo llevamos a cabo? Objetivo estratégico Estrategias Metas Acciones Punto de Control (indicadores)
--

COMERCIAL “ARTEAGA” 	<p style="text-align: center;">PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024</p>
PÁGINA: 1/	
MISIÓN:	
<p>Nuestra misión es proveer víveres de alta calidad al por mayor y al detalle, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con productos frescos, precios competitivos y un servicio excepcional. Nuestro compromiso es contribuir al bienestar de las comunidades a las que servimos, estableciendo relaciones de confianza y promoviendo la eficiencia en cada etapa de nuestras operaciones comerciales.</p>	
VISIÓN	
<p>Ser el líder reconocido en la distribución y venta de víveres al por mayor y menor, destacándonos por ofrecer productos de la mejor calidad, un servicio al cliente excepcional y una sólida red de distribución. Buscamos expandir nuestra presencia en el mercado, innovar continuamente en nuestras operaciones y ser una empresa referente en la satisfacción de las necesidades alimentarias de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades que servimos.</p>	
RESPONSABLES	
<hr/> GERENTE	<hr/> SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

COMERCIAL "ARTEAGA"	 PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
PÁGINA: 1/	
VALORES CORPORATIVOS	
Los valores que representan al comercial Arteaga son los siguientes:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Confianza➤ Compromiso➤ Respeto➤ Mejoramiento continuo➤ Lealtad➤ Profesionalismo	
RESPONSABLES	
<hr/> GERENTE SUPERVISOR ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

**COMERCIAL
“ARTEAGA”**

**PLANIFICACION ESTRATÉGICA
PARA LA TOMA DE DECISIONES
PERIODO 2024**

PÁGINA: 1/1

OBJETIVO EMPRESARIAL

Brindar a nuestros clientes los mejores productos que tenemos a disposición para su comercialización dentro del territorio nacional, siguiendo normativas vigentes en función de las operaciones del comercial durante el periodo 2024.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Mejorar los procesos de planificación que intervienen en la toma de decisiones a través de una guía estratégica basada en normas sustentables en el comercial "Arteaga" del cantón El Carmen, Manabí

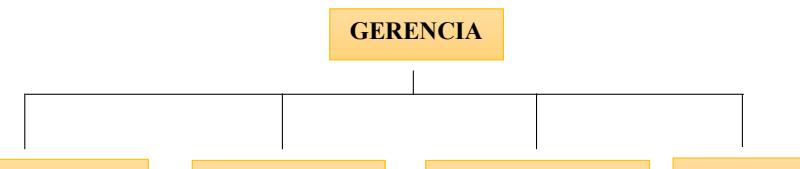
RESPONSABLES

GERENTE

SUPERVISOR

ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES

COMERCIAL “ARTEAGA”		PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
PÁGINA: 1/		
POLÍTICAS EMPRESARIAL		
<ul style="list-style-type: none">➤ Mejorar la satisfacción del cliente➤ Realizar inspecciones regulares para verificar las fechas de vencimiento.➤ Mantener precios competitivos y transparentes en todos los productos.➤ Implementar protocolos para el almacenamiento adecuado de alimentos, manteniendo las condiciones óptimas de temperatura.➤ Realizar capacitaciones constantes para los empleados sobre higiene y seguridad laboral.➤ Asegurar un ambiente limpio y seguro tanto para los clientes como para los trabajadores		
RESPONSABLES		
<hr/> GERENTE		<hr/> SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES		

<p>COMERCIAL “ARTEAGA”</p> 	<p>PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024</p>
	<p>PÁGINA: 1/</p>
<p>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</p>	
 <pre>graph TD; GERENCIA[GERENCIA] --- RH[RECURSOS HUMANOS]; GERENCIA --- MARKETING[MARKETING]; GERENCIA --- CONTABILIDAD[CONTABILIDAD]; GERENCIA --- VENTAS[VENTAS]</pre>	
<p>RESPONSABLES</p>	
<p>GERENTE</p>	<p>SUPERVISOR</p>
<p>ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES</p>	

COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
	PÁGINA: 1/1
DEPARTAMENTO DE GERENCIA	
POLITICAS DEPARTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar de manera constante las actividades operativas para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad. ➤ Monitorear constantemente el desempeño del mercado y ajustar estrategias según las necesidades del sector y los clientes. ➤ Establecer metas mensurables y revisar periódicamente los resultados. ➤ Monitorear constantemente a los trabajadores para tener un buen desempeño laboral. ➤ Promover un ambiente de trabajo ético, asegurando la transparencia en todas las actividades empresariales. ➤ Ofrecer programas de capacitación continua para empleados, enfocándose en servicio al cliente, manejo de alimentos y ventas. 	
DESCRIPCIÓN	
<p>El departamento de gerencia debe de coordinar los esfuerzos de cada trabajador para así poder cumplir las metas establecidas, también requiere la capacitación al gerente para que cumpla con sus funciones.</p> <p>Por último, le permiten desempeñar una buena toma de decisión.</p>	
RESPONSABLES	
GERENTE	SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

COMERCIAL “ARTEAGA” 	<p style="text-align: center;">PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024</p>
PÁGINA: 1/1	
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
POLITICAS DEPARTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover un entorno libre de discriminación, garantizando que las decisiones relacionadas con el contrato, capacitación, compensación se basen en méritos y habilidades ➤ Asegurar que los procesos de contratación sean transparentes, basados en las necesidades de la empresa y buscando la contratación de los mejores candidatos para el trabajo. ➤ Implementar un sistema de evaluación periódica del rendimiento de los empleados, alineando las metas individuales con los objetivos organizacionales para mejorar su desempeño. ➤ Establecer una estructura salarial competitiva justa, acompañada de beneficios adicionales como seguros, bonos, días libres u otros incentivos para atraer y motivar a los empleados ➤ Fomentar un ambiente de trabajo flexible que permita a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. ➤ Desarrollar estrategias para retener a los empleados más valiosos de la organización, incluyendo oportunidades de crecimiento profesional. 	
DESCRIPCIÓN	
<p>El departamento de recursos humanos es la clave para alinear las necesidades del comercial con el potencial de su personal, creando un entorno donde los empleados se sientan valorados y productivos.</p>	
RESPONSABLES	
<hr/> GERENTE	<hr/> SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
	PÁGINA: 1/1
DEPARTAMENTO DE MARKETING	
POLITICAS DEPARTAMENTALES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar campañas publicitarias mediante redes sociales. ➤ Planificar estrategias para acceder a nuevos clientes. ➤ Crear estrategias para la venta y promoción de los productos. ➤ Mantener actualizados los precios de productos
DESCRIPCIÓN	
	<p>El responsable del área de marketing tendrá la tarea de crear una imagen competitiva en el mercado, con el objetivo de atraer la mayor cantidad de clientes posibles a través de promociones, precios y otras estrategias que resulten atractivas para los potenciales compradores, quienes se espera que se conviertan en clientes fieles y leales a la empresa.</p>
RESPONSABLES	
<hr/> GERENTE	<hr/> SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
	PÁGINA: 1/1
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	
POLITICAS DEPARTAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toda compra realizada por un cliente será acompañada de la factura correspondiente. ➤ Clasificar y registrar las transacciones de forma cronológica y ordenada. ➤ Elaborar los estados financieros de la empresa. ➤ Archivar los documentos de soporte conforme lo establece en la LORTI ➤ Generará reportes sobre pagos, cobros a proveedores y clientes, y conciliarlos al gerente. ➤ No tomar decisiones financieras que afecten a la empresa sin consultar previamente con el gerente general.
DESCRIPCIÓN	<p>El departamento de contabilidad se encargará de gestionar toda la información contable de la empresa, registrando las compras y ventas diarias. Además, será responsable de mantener documentos como notas de crédito, facturas, retenciones, entre otros, asegurándose de que estén protegidos para su posterior archivo.</p>
RESPONSABLES	
<hr/> GERENTE	<hr/> SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
PÁGINA: 1/1	
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
POLITICAS DEPARTAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajustar los precios de venta según la demanda del mercado local y asegurando la competitividad ➤ Todos los productos del comercial deben de estar fijados en dólares estadounidense. ➤ La facturación de ventas debe aplicarse a todos los clientes. ➤ Las ventas se realizarán exclusivamente mediante pago en efectivo o transferencia bancaria a la cuenta principal de la empresa ➤ La mercadería de muestra debe de estar en buen estado
DESCRIPCIÓN	<p>El departamento de ventas es la persona responsable de asegurar que se cumplan las metas económicas proyectadas para el futuro. El propósito de estas políticas es proporcionar directrices claras y oportunas que aseguren que cualquier logro corporativo esté enfocado en la satisfacción del cliente. Además, estas políticas contribuirán a mejorar la rentabilidad de la empresa y a fortalecer su competitividad a nivel local y regional.</p>
RESPONSABLES	
GERENTE	SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
ANALISIS PEST	PÁGINA: 1/1
ENTORNO POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas tributarias ➤ Ordenanzas municipales ➤ Normativas sobre seguridad alimentaria, etiquetado de productos y control de calidad. ➤ Incentivos o subsidios para fomentar el comercio de productos locales.
ENTORNO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impuestos sobre el producto ➤ Tasas y aranceles ➤ Incrementos sobre los beneficios de ley
ENTORNO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción del cliente ➤ Imagen Corporativa ➤ Preferencias regionales en cuanto a tipos de alimentos o marcas.
ENTORNO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturas electrónicas ➤ Cobros con tarjetas de crédito ➤ Ciclo de vida de los equipos de cómputo y equipos de oficina ➤ Implementación de sistemas de inventario automatizados para mejorar la eficiencia operativa. ➤ Adopción de métodos de pago digitales, como billeteras electrónicas o aplicaciones móviles.
RESPONSABLES	
<hr/> GERENTE	<hr/> SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	

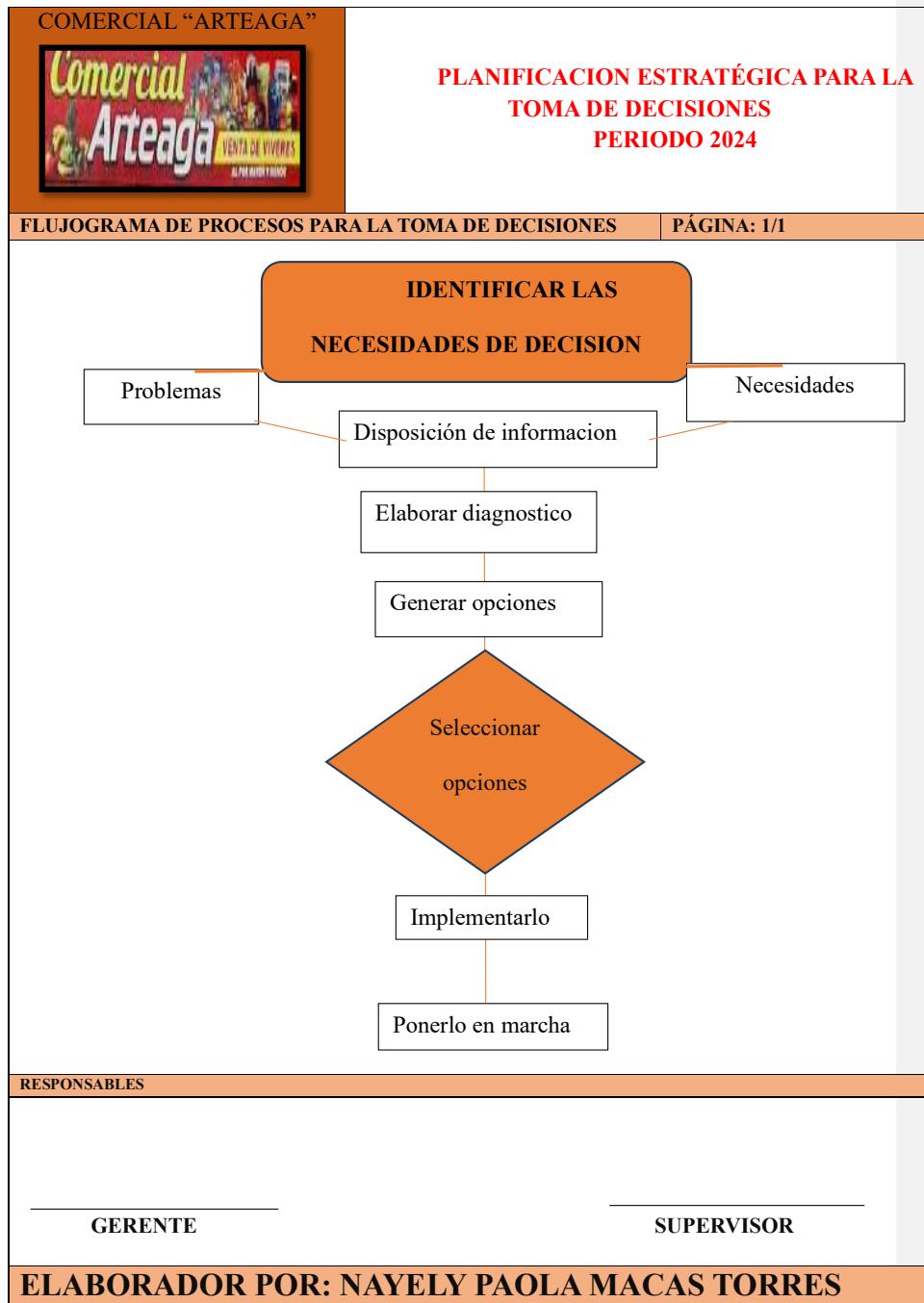
COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
ANALISIS FODA	PÁGINA: 1/1
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedades de productos ➤ Buen servicio al cliente ➤ Conexiones con proveedores
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento del mercado ➤ Promoción en línea ➤ Ofertas especiales
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia el TUTI ➤ Inventario caducado ➤ Espacio limitado ➤ Escaso presupuesto para el marketing
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dudosa higiene en el comercial ➤ Cadena de supermercados ➤ Problemas en el inventario
RESPONSABLES	<hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> GERENTE SUPERVISOR </div> <hr/> ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES

COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024
PROCEDIMIENTOS	PÁGINA: 1/1
VENTA DE MERCADERIA	

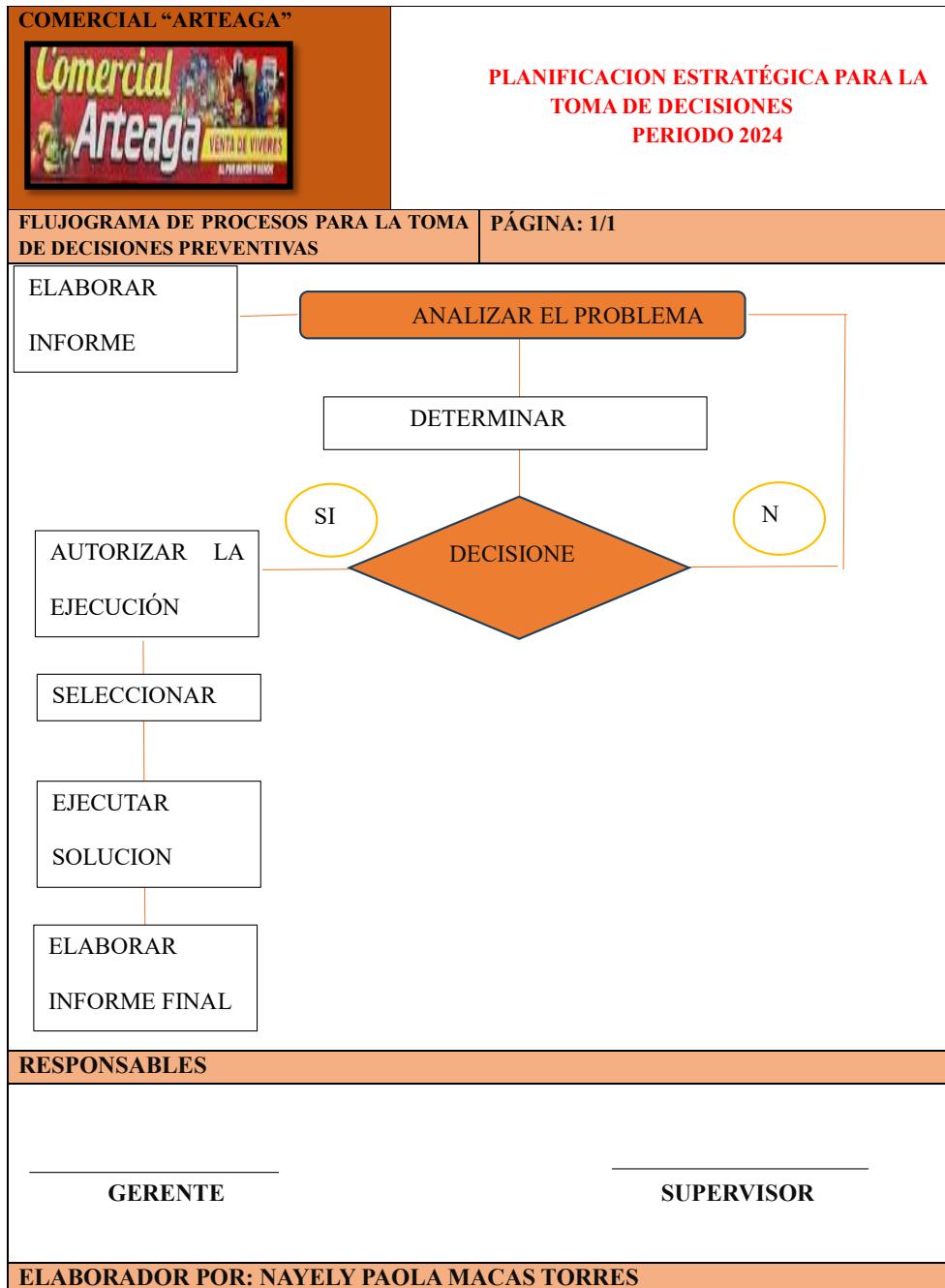
DESCRIPCION	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Se hace entrega la factura al departamento de contabilidad para el registro contable	Área de contabilidad	Libro Diario
El cliente recibe factura	Área de contabilidad	Factura
Orden de venta	Área de contabilidad	Numero de orden
El cliente realiza la compra de mercadería	Área de contabilidad	Factura
RESPONSABLES		
_____ GERENTE	_____ SUPERVISOR	
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES		

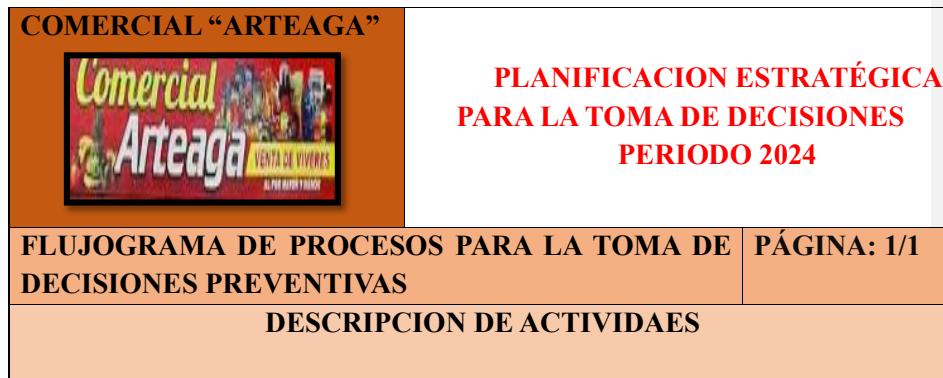
DESCRIPCION	RESPONSABLE	DOCUMENTO

COMERCIAL “ARTEAGA”	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024	
		
PROCEDIMIENTOS		
ADQUISICION DE MATERIALES Y SUMINISTROS		
Registro de compras	Área de contabilidad	Facturas
Registro de pago en la contabilización	Área contabilidad	Facturas
Clasificar los documentos de adquisición	Área de contabilidad	Libro diario
Envío de la orden de compra a proveedores	Área de contabilidad	Orden de compra
RESPONSABLES		
<hr/> GERENTE	<hr/> SUPERVISOR	
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES		



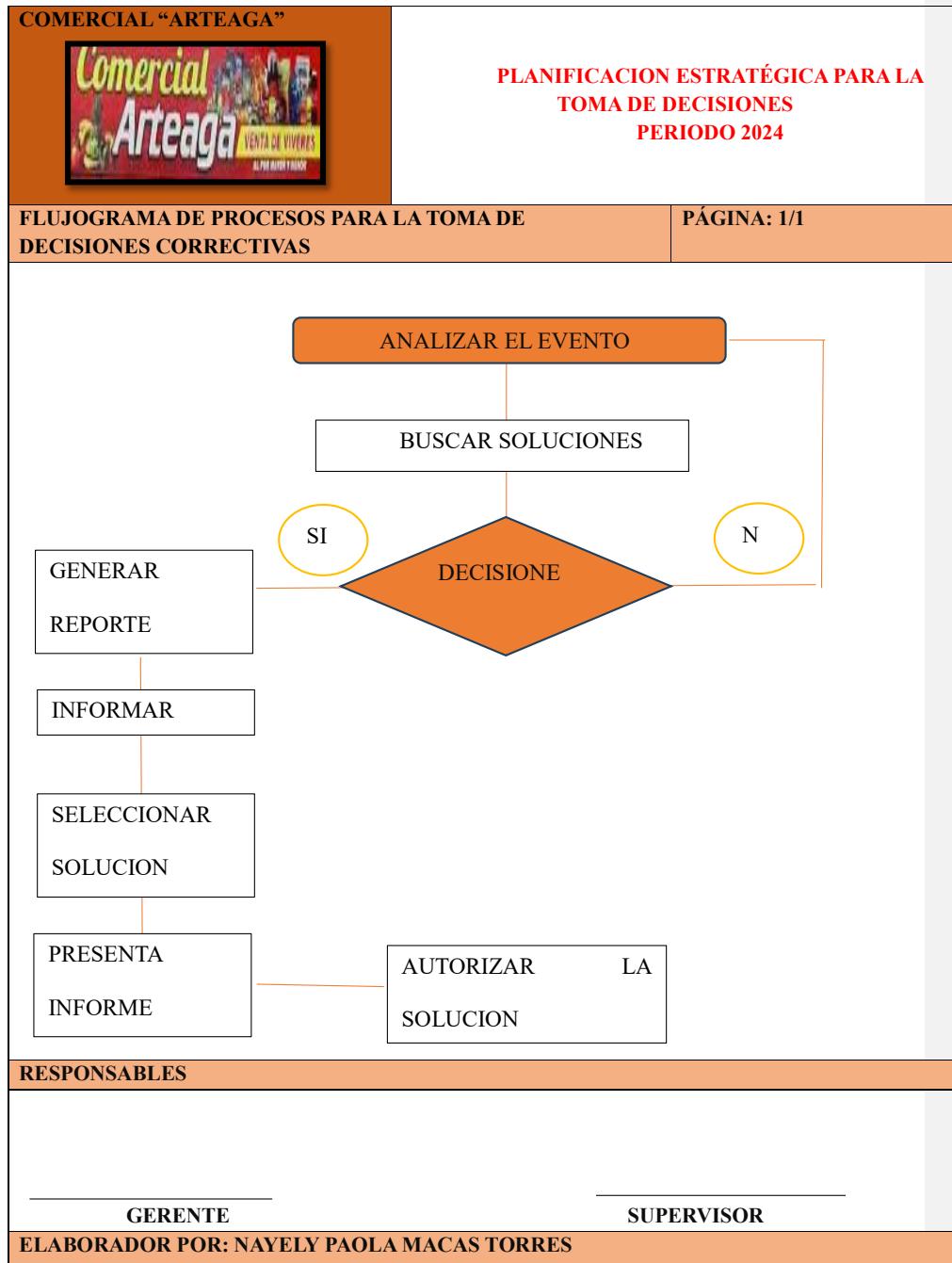
COMERCIAL “ARTEAGA”		PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERÍODO 2024
FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES		PÁGINA: 1/1
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Identificar las necesidades	Desarrollar el problema que queremos buscar y hallar la solución	Área de Gerencia
Disposición de informacion	Recolectar la informacion sobre el problema que queremos solucionar	Área de Gerencia
Elaborar diagnostico	Realizar una evaluación identificando los resultados para satisfacer el problema	Área de Gerencia
Soluciones	Buscar una cantidad de alternativas para encontrar la solución del problema	Área de Gerencia
Seleccionar alternativas	Elegir la opción que nos ayude a mejorar	Área de Gerencia
Implementar decisión	Aplicar la alternativa y ver los resultados	Área de Gerencia
Realizarla control y seguimiento	Realizar un seguimiento sobre la aplicación de los resultados	Área de Gerencia
RESPONSABLES		
GERENTE		SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES		





ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Analizar el evento	Se van a evaluar los posibles riesgos que se presentan evento	Área de Gerencia
Determinar soluciones	Plantear posibles soluciones al evento	Área de Gerencia
Decisión	Tomar una solución para resolver	Área de Gerencia
Autorizar ejecución	Una vez tomada la decisión autorizar que se implemente	Área de Gerencia
Seleccionar	Se va a buscar la mejor opción	Área de Gerencia
Ejecutar solución	Una vez seleccionado poner en marcha la solución al problema	Área de Gerencia
Elaborar informe final	Después que se determina la solución elaborar un informe para resguardarlo	Área de Gerencia

RESPONSABLES	
GERENTE	SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES	



COMERCIAL “ARTEAGA” 	PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2024	
FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES CORRECTIVAS	PÁGINA: 1/1	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES		
ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
Analizar el evento	Cada vez que se presente un inconveniente se realizará un análisis sobre lo sucedido	Área de Gerencia
Buscar solución	Se busca cual solución correcta	Área de Gerencia
Decisiones	Se decide cual es la correcta para aplicarla	Área de Gerencia
Generar reporte	Generar un reporte de la situación del evento encontrada para dar una solución	Área de Gerencia
Informar el evento	Se debe comunicar a los superiores la situación de la empresa y que solución aplicar	Área de Gerencia
Presentar el informe	Realizar un informe de como sucedió y a la solución	Área de Gerencia
Autorizar la solución	El gerente será quien da la autorización para aplicar la solución	Área de Gerencia
RESPONSABLES		
GERENTE		SUPERVISOR
ELABORADOR POR: NAYELY PAOLA MACAS TORRES		

CONCLUSIONES

El Comercial Arteaga es una empresa que se dedica a la venta de víveres al por mayor y menor. Sin embargo, ha implementado una estructura administrativa que no es la más adecuada, lo que ha generado debilidades que deben ser corregidas para lograr las metas planteadas. Esta investigación se enfocó en la toma de decisiones, particularmente en la planificación estratégica. Tras llevar a cabo el estudio y análisis del Comercial Arteaga, se llegaron a las siguientes conclusiones.

La empresa no tiene lineamientos claros sobre los procesos de cada área de trabajo, especialmente en cuanto a la toma de decisiones. Tampoco posee una estructura formal que defina los objetivos a corto y largo plazo, lo que ha llevado a que el comercial siga su curso sin metas por delante.

La ausencia de sistemas de seguimiento y evaluación en la empresa provoca dificultades para cumplir con los tiempos de entrega establecidos. Esto deriva en pérdidas económicas, ya que se ven obligados a aplicar descuentos por los retrasos. Asimismo, la carencia de documentación formal limita la posibilidad de tomar acciones correctivas que eviten estos problemas en el futuro.

La falta de tomar decisiones que no pueden ser de agrado de los miembros de la organización impide tomar acciones correctivas para evitar estos problemas.

La empresa no tiene objetivos claros ni una misión o visión que permitan medir su cumplimiento. Por estas razones, se propone implementar una planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones dentro del comercial Arteaga.

RECOMENDACIONES

Desarrollar un manual de procedimientos y procesos para detallar todo lo que se haga en el comercial, así mismo, seguir las metas establecidas que nos van a proporcionar una dirección clara y permitan evaluar el progreso del cumplimiento.

La empresa debe establecer los lineamientos de procesos de cada área de trabajo y en especial para la toma de decisiones.

La empresa debe contar con parámetros de seguimiento de objetivos a corto y largo plazo, una misión y visión.

El comercial debe considerar la opinión de cada trabajador para así establecer una buena toma de decisión y así poder mejorar como empresa.

Se considera realizar la aplicación de la Planificación Estratégica para la toma de Decisiones del comercial Arteaga del cantón El Carmen Manabí

BIBLIOGRAFÍA

- AbdElaal, A. (2021). *The Reality of Strategic Planning in the Egyptian Ceramic Companies*. Retrieved from International Journal of Academic Management Science Research: <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/2754>
- Albalate, C. (2019). *Lecturas sobre innovaciones de sociología del trabajo*. Barcelona, España.
- Alcalá Nalvaiz, J., & Robledo Relaño, F. (2020). *Aprendizaje y toma de decisiones bajo incertidumbre*. Retrieved from Unizar: <https://zaguan.unizar.es/record/97635>
- Alfaro, J., González, E., Lingan, A., & Nuñez Lira, L. (2023). *Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad*. doi:<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/40661/46389>
- Baez, J., Ozabal, H., & Romero, J. (2020). *Toma de decisiones empresariales a través de la media ponderada ordenada*.
- Bakker, L., Introzzi, I. M., Reyna , M., & Rubiales, J. (2019). *Toma de decisiones*. Retrieved from <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/116288>
- Barrera, E., Estévez Bonilla, A., & Flores, A. (2019). *La Contabilidad de Gestión: una herramienta para la toma de decisiones empresariales*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148215>
- Bellom, Á. (2021). *Influencia del diseño organizacional en un cambio organizacional en comercios ZMG*. Retrieved from Repositorio de la red internacion de investigadores en Competitividad: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1896>
- Bermúdez, C., Jácome, J., & Zumba, M. (2023). *Toma de decisiones en la empresa*. Retrieved from <https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1176>

- Blandez, Á. (2021). *influencia del diseño organizacional en un cambio organizacional en comercios de la ZMG*. Retrieved from Repositorio de la red internacional de investigadores en competitividad: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1896>
- Blandez, R. (2014). *Proceso administrativo*. Retrieved from Digital UNID: <https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Córdova, L. (2020, junio 13). *Toma de decisiones*. Retrieved from http://www.cotonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/toma_de_decisiones_0.pdf
- Cornejo Serrano, M., Valdez Pineda, I., Vásquez Torres, M., & Velasco Cepeda, R. (2020). *Los modelos de decisión facilitan que el proceso de toma de decisiones*. Retrieved from https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf
- Correa López, R., Díaz, D., & Rincón Barreto, D. (2022). *Relación entre rasgos de personalidad, toma de decisiones y la permanencia académica*. Retrieved from Revista Virtual Universidad Católica del Norte: <https://www.redalyc.org/journal/1942/194269912010/html/>
- Durán, P. y. (2014). *Desarrollo organizacional y estrategias de tecno formación en instituciones de educación superior colombianas*. Dictamen Libre.
- Elearning, E. E. (202). *Estructura y diseño organizativo*. España: ELEARNINGS S.L.
- ESAN. (2016, Diciembre 7). *Pensando estratégicamente en el diseño organizacional en la empresa*. Retrieved from Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/pensando-estrategicamente-en-el-diseno-organizacional-en-la->

empresa#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20organizacional%20es%20un,pueden%20representar%20en%20un%20organigrama.

Escobar, I. (2020, Septiembre 19). *Crea encuestas online*. Retrieved from QuestionWeb: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20una,los%20planes%20a%20largo%20plazo>.

formación, D. (2021). *¿Sabes en qué consiste la estrategia comercial?* Retrieved from <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/sabes-que-consiste-estrategia-organizacional>

García. (2019). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeña y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Garcia, L. (2018). *Plan de negocios*. Mexico: Primera Edición.

Gómez, P. (2023). *Análisis del comportamiento del consumidor: la influencia de las emociones en la toma de decisiones de compra y selección de marca en la plaza de mercado*. Retrieved from Universidad de Manizales: <https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/6975/La%20influencia%20de%20las%20emociones%20en%20la%20toma%20de%20decisiones%20de%20compra%20y%20selecci%C3%B3n%20de%20marca%20en%20la%20plaza%20de%20mercado%20%28Galer%C3%A1da%29%20de%20la%20>

Huerta, O. (2020). *Toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud*. Retrieved from <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/gerepolsal/issue/view/1501>

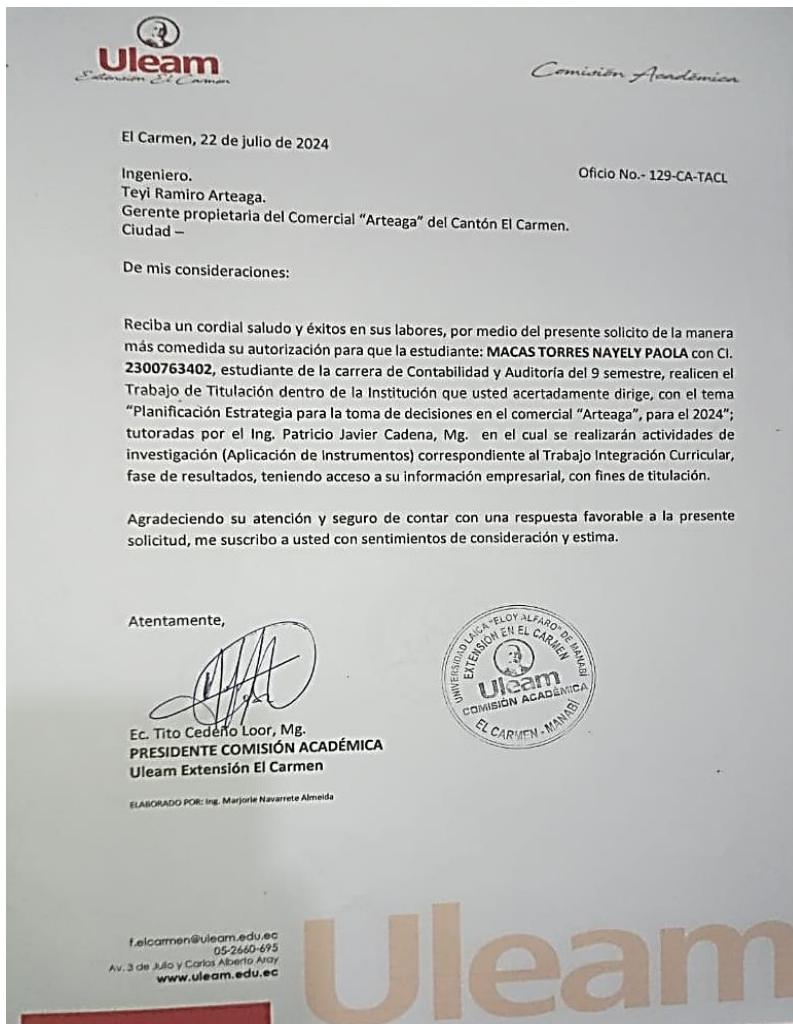
- I, P. I. (2019). *Gestión del personal; tareas, funciones y objetivo*. Retrieved from <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/gestion-de-personal-tareas-funciones-y-objetivos/>
- J.S, A. (2021). *Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context*. *International Journal of Business and Management*.
- Juárez, D., Rodríguez, A., & Sempere, F. (2012). *El proceso de toma de decisiones como habilidad directiva*. Retrieved from <https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/07/4.El-proceso-de-toma-de-decisiones.pdf>
- julia, G. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Primera edición.
- Mamami, Y. (2018). *Business Intelligence: herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocio*. Retrieved from Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac: https://www.researchgate.net/profile/Yonatan-Mamani-Coaquirra/publication/323993348_Business_Intelligence_herramientas_para_la_toma_de_decisiones_en_procesos_de_negocio/links/5ab6bc4ba6fdcc46d3b6b9ee/Business-Intelligence-herramientas-para-la-toma-de-decis
- Membrano, M. (2019). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Mendoza, L. (2016). *Planificación Estratégica de recursos humanos*:. Retrieved from Efectiva forma de identificar las necesidades del personales: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Mosquera Tuárez, L., Muñiz Soledispa, L., & Peñafiel Loor, J. (2020, noviembre 11). *La planeación estratégica como herramienta en las empresas*. Retrieved from

- <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/download/237/269/1087>
- Páez, J. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045568046.pdf>
- Peña, D. C. (2018). *La cultura organizacional en una empresa pequeña r.* Retrieved from <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n3-2018/RGN-V6N3-2018-8.pdf>
- Peñafiel, J. M. (2019). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas /PYMES).* Retrieved from doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>
- Ponce, T. (2019, Junio 17). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.* Retrieved from Enseñanza e Investigación en Psicología: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Puerto, D. (2019). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias.* Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>
- Rueda, G. (2020). *Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes.* Retrieved from Revista de investigaciones: <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php>ID/article/view/250/329>
- Sallenave, I. (2020). *Gerencia y planeación estratégica.* Retrieved from http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005&lng=es&tlang=es.
- Sartor, P. (2021, agosto 21). *Toma de decisiones bajo incertidumbre.* Retrieved from Escuela de negocios- Universidad de Montevideo: <https://www.ieem.edu.uy/noticias/la-toma-de-decisiones-bajo-incertidumbre/436>

Tenorio, J. (2020). *Planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. Retrieved from Espíritu Emprendedor TES: <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>

Anexo

Anexo I Oficio



Anexo 2 Entrevista

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN		 Uleam <i>Extensión El Carmen</i>
EMPRESA:	COMERCIAL "ARTEAGA"	
ÁREA:	GERENCIA	
ELABORADO POR:	NAYELY MACAS TORRES	
ENTREVISTA		
OBJETIVO: Esta entrevista servirá para obtener los resultados para realizar la propuesta para el Comercial "Arteaga" de la UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ Extensión El Carmen		
Nº	PREGUNTAS	
1	¿Por cuánto tiempo desempeñó el cargo de Gerente en la Empresa Comercial ARTEAGA?	
2	¿Qué tipo de servicios ofrece la Empresa Comercial "ARTEAGA"?	
3	¿La empresa tiene definida su Misión?	
4	¿La empresa tiene definida su Visión?	
5	¿La empresa tiene definida sus Valores Empresariales o Corporativos?	
6	¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural?	
7	¿La empresa tiene metas estratégicas establecidas?	
8	¿Cuáles son las políticas de la empresa para el desarrollo de las actividades?	
9	¿Se capacita al personal frecuentemente?	
10	¿Llevan a cabo un seguimiento postventa para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a sus productos?	

11	¿Qué tipo de conflictos o problemas ha tenido que enfrentar la empresa desde sus inicios?
12	¿Qué productos tienen la menor frecuencia de ventas?
13	¿Cuáles son los productos que tienen la mayor frecuencia de ventas?
14	¿Cuál cree Ud. que son los aciertos empresariales que le han llevado al crecer?
15	¿Qué métodos de pago prefieren más los clientes al adquirir los productos?

Anexo 3 Método De Observación

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN EL CARMEN			
EMPRESA:	<i>COMERCIAL "ARTEAGA"</i>		
ÁREA:	<i>Gerencia</i>		
ELABORADO POR:	<i>NAYELY MACAS</i>		
OBSERVACIÓN			
<p>Objetivo: Determinar las deficiencias de los procesos que se consideran en la toma de decisiones.</p> <p><i>La información proporcionada en la entrevista tiene el fin netamente académico. De los resultados obtenidos servirá para elaborar una propuesta de solución como parte del trabajo de titulación que se desarrolla en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión El Carmen.</i></p>			
Nº	PREGUNTA		
1	Verificar que procesos realizan cuando toman una decisión, enlistar.		
2	Verificar los tiempos de respuestas después que se ha tomado una decisión		
3	Verificar que tipos de toma de decisión se aplican dentro de la empresa		
4	Verificar y enlistar las decisiones preventivas que se aplican en la empresa		
5	Verificar y enlistar las decisiones correctivas que se aplican en la empresa		
6	Verificar las estrategias que aplican cuando se debe tomar una decisión		
7	Verificar que aspectos se consideran a la hora de la toma de decisiones		
8	Verificar si existe algún documento de tipo formal donde se encuentren la información de la empresa, como misión, visión, objetivos, estructura orgánica, manuales de procedimientos, o guías de aplicación para los procesos que se desarrollan dentro de la empresa.		

**TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SERÁ CONFIDENCIAL SOLO PARA
EL USO DEL PROYECTO DE TITULACIÓN DEL ENTREVISTADOR**