



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO:**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BAGU  
TRADE AND BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO Y SU  
INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PERÍODO MARZO  
2013 – MARZO 2014**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**Ingeniero Comercial mención pequeñas y medianas Empresas.**

**Autora:**

Angela Lucia Andrade Abad

**Tutor:**

Ing. Stalin Arguello

**Año**

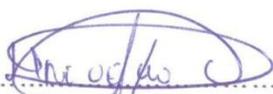
2016

## INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por la Srta. Ángela Lucia Andrade Abad, tengo a bien informar que el trabajo indicado cuyo título es: **LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PERÍODO MARZO 2013 – MARZO 2014**, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, Marzo del 2016

Atentamente,



Ing. Stalin Arguello Erazo  
TUTOR



**CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO:**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BAGU  
TRADE AND BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO Y SU  
INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PERÍODO MARZO  
2013 – MARZO 2014**

Tesis de grado para la obtención del título de Ingeniero Comercial Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, aprobado por el jurado en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo y ratificado con sus firmas.

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Ing. Alexander Vinueza

..... 10  
Calificación

.....  
firma

Ing. Patricia Gallegos

..... 10  
Calificación

.....  
firma

Ing. Stalin Arguello

..... 10  
Calificación

.....  
firma

NOTA: ..... (SOBRE 10)

## **DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **Ángela Lucia Andrade Abad**, con **C.I. 0604032433** soy responsable de las ideas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación y los derechos de autoría pertenecen a la UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO.



---

**C.I. 0604032433**

---

## **DEDICATORIA**

A mis padres Flor y Wilson los únicos en que puedo confiar, para ellos este presente y futuro.

**Lucy**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por poner a las personas correctas en mi camino, a la Universidad Nacional de Chimborazo, a sus Docentes y Autoridades, a mi Tutor Ing. Stalin Arguello, a mi Familia y Amigos.

**Lucy**

## ÍNDICE GENERAL

INFORME DEL TUTOR .....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
1. MARCO REFERENCIAL .....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3. OBJETIVOS .....	3
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPÍTULO II .....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
UNIDAD I .....	8
2.2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINESS.	
2.2.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	9

2.2.3.1. Empresa Bagu Trade and Business .....	9
2.2.3.2. Escenarios para el Diagnóstico Situacional.....	10
2.2.3.3. Análisis Situacional Externo .....	12
2.2.3.4. Análisis Situacional Interno .....	13
Talento Humano .....	13
2.2.3.5. F.O.D.A DE BAGU TRADE BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO .....	14
UNIDAD II.....	15
2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	15
2.3.1 Gestión Administrativa.....	15
2.3.2. Criterios para evaluar la Gestión Administrativa .....	15
2.3.3. Condiciones para llevar a cabo la Gestión Administrativa .....	16
2.3.4. Eficacia y Eficiencia en la Gestión Administrativa.....	16
2.3.5 Funciones de la Gestión Administrativa.....	17
2.3.5.1. Planeación.....	18
2.3.5.2. Planificación Estratégica .....	20
2.3.5.3. Planificación y Toma de Decisiones .....	22
2.3.5.4. Planificación Táctica Operacional.....	22
2.3.6. Organización.....	22
2.3.6.1. Estructura organizativa .....	23
2.3.6.2. Tipos de organizaciones .....	23
2.3.6.3. Pasos básicos para organizar .....	24
2.3.6.4. Empowerment.....	25
2.3.7. Dirección .....	25
2.3.8. Control.....	26
2.3.8.1. La función del control .....	26
2.3.8.2. Requisitos de los sistemas de control .....	26
2.3.9. Importancia de la Gestión Administrativa.....	27

2.3.10. Recursos de la Gestión Administrativa .....	31
2.3.10.1. Talento Humano .....	32
2.3.10.2. Recursos Financieros .....	32
2.3.10.3 Recursos Materiales.....	33
2.3.10.4. Principios Generales de la Administración .....	34
UNIDAD III .....	37
2.4. TOMA DE DECISIONES.....	37
2.4.1. El proceso racional de la toma de una decisión.....	37
2.4.2. Decisiones en la Empresa .....	38
2.4.3. Contexto de las Decisiones.....	40
2.4.4. Clases de Decisiones .....	41
2.4.5. Proceso de Toma de Decisiones .....	42
2.4.7. El gerente como una persona que Toma Decisiones .....	45
2.4.8 Cualidades Personales para la Toma de Decisiones .....	47
2.4.9 Tipos de Problemas y Decisiones .....	48
CAPÍTULO III .....	50
3. MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1. MÉTODO CIENTÍFICO .....	50
3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
3.4.1. Población.....	51
3.4.2. Muestra.....	51
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	52
3.6. RESULTADO DE LA ENCUESTAS APLICADAS .....	53
3.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	62
CAPÍTULO IV .....	64

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	64
4.1. CONCLUSIONES .....	64
4.2. RECOMENDACIONES .....	65
CAPÍTULO V .....	66
5. PROPUESTA .....	66
BIBLIOGRAFÍA .....	87
ANEXOS .....	89

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Foda Bagu Trade Business De La Ciudad De Quito.....	14
Cuadro N°2: Principios Generales De La Administración.....	34
Cuadro N°3: Funciones Administrativas Que Persigue La Empresa Bagu Trade And Business De La Ciudad De Quito.....	36
Cuadro N° 4: Identificación De Los Procesos Administrativos.....	53
Cuadro N° 5: Manejo De Los Procesos Administrativos.....	54
Cuadro N° 6: Seguimiento De Las Actividades Que Realiza La Empresa.....	55
Cuadro N° 7: Sistemas Y Procedimientos Que Utiliza La Empresa.....	56
Cuadro N° 8: Pasos Para Tomar Decisiones Regularmente.....	57
Cuadro N° 9: Siguen Un Proceso Para La Toma De Decisiones.....	58
Cuadro N° 10: Los Resultados De Las Decisiones Tomadas Han Sido Eficientes.....	59
Cuadro N° 11:Liderazgo O Autoritarismo En La Empresa.....	60
Cuadro N° 12 Progreso De La Empresa.....	61
Cuadro N° 13 Comprobación De La Hipótesis.....	62
Cuadro N° 14 Identificación De Funciones Administrativas Que Persigue La Empresa Bagu Trade And Business De La Ciudad De Quito.....	70
Cuadro N° 15: Ponderacion De Factores Internos.....	74
Cuadro N° 16: Ponderación De Factores Externos.....	75
Cuadro N°17 Ficha De Monitoreo Y Control De Cumplimiento De Objetivos Establecidos.....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 El Diagnóstico De La Situación.....	10
Gráfico N° 2 Organigrama De La Empresa Bagu Trade Business .....	14
Gráfico N° 3 Eficacia Y Eficiencia En La Gestión Administrativa. ....	17
Gráfico N° 4 Funciones Administrativas .....	18
Gráfico N° 5 Tipos De Organos Departamentales .....	25
Gráfico N° 6 Niveles Jerárquicos De La Administración .....	29
Gráfico N° 7 Recursos De La Gestión Administrativa .....	31
Gráfico N° 8 Seleccin De Una Alternativa.....	38
Gráfico N° 9 Conjunto De Restricciones .....	40
Gráfico N° 10 Toma De Decisiones .....	42
Gráfico N° 11 Proceso De Toma De Decisiones.....	43
Gráfico N° 12 Tipos De Problemas Y Decisiones .....	49
Gráfico N° 13 Identificación De Los Procesos Administrativos.....	53
Gráfico N° 14 Manejo De Los Procesos Administrativos.....	54
Gráfico N° 15 Seguimiento De Las Actividades Que Realiza La Empresa.....	55
Gráfico N° 16 Sistemas Y Procedimientos Que Utiliza La Empresa.....	56
Gráfico N° 17 Pasos Para Tomar Decisiones Regularmente.....	57
Gráfico N° 18 Siguen Un Proceso Para La Toma De Decisiones.....	58
Gráfico N° 19 Los Resultados De Las Decisiones Tomadas Han Sido Eficientes .....	59
Gráfico N° 20 Liderazgo O Autoritarismo En La Empresa .....	60
Gráfico N° 21 Dependencia Del Progreso De La Empresa.....	61
Gráfico N° 22 Comprobación De La Hipótesis.....	63
Gráfico N°23 Modelo De Etapas De La Planeación Estratégica.....	68

## RESUMEN

El tema de tesis planteado tiene como finalidad de diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Bagu Trade and Business con la finalidad de formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente

Si no sabes hacia dónde vas cualquier camino te conduce hacia allí.

Proverbio del Corán

La falta de un Plan Estratégico y el desconocimiento de su gestión dentro del ámbito administrativo es decir en Planeación, Organización, Dirección y Control, en razón de que los directivos no cumplen con las políticas, fines, principios, objetivos y metas. Encontrando así, a la empresa Bagu Trade Business inmersa dentro de esta problemática, la misma que no ha podido superar las malas relaciones humanas entre personal y clientes, planificación improvisada y la falta de orientación en la toma de decisiones, entre otros.

La supervivencia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Entre los aspectos más importantes a analizar en este estudio están:

El análisis situacional externo que permitirá identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo plazo.

El análisis situacional interno, permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que le hacen diferentes de sus competidores, y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar, para lograr de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente darán una diferenciación.

La formulación del plan estratégico misión, visión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional, proporciona la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

El informe de tesis está integrado por cinco capítulos en donde:

**Primer capítulo:** Está Compuesto por el Marco Referencial, en el cual integra el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, y la justificación.

**Segundo Capítulo:** Consta del Marco Teórico, mismo que contiene la fundamentación teórica, hipótesis variables y la Operacionalización de variables.

**Tercer Capítulo:** Consta del Marco Metodológico, contiene los métodos, tipo de investigación diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de investigación, las técnicas e instrumentos de investigación, el universo la muestra y el procesamiento de datos.

**Cuarto Capítulo:** Está compuesto por las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación.

**Quinto Capítulo:** Está compuesto por la Propuesta; la misma que está conformada por el Plan Estratégico para la Empresa Bagu Trade and Business, la cual a través de sus estrategias establecidas mejorara la Gestión Administrativa y la Toma de Decisiones dentro de la misma.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE IDIOMAS**

---

## **ABSTRACT**

The theme of the thesis is to design a model of strategic planning for the Company Bagu Trade and Business in order to formulate strategies for the achievement of objectives through the most appropriate setting of the organization with its environment. If you do not know where you're going any road leads you to there. Quran proverb

The lack of a strategic plan and the lack of management within the administrative area that is in Planning, Management and Control, Organization on the grounds that the managers do not meet the political objective principles and goals purposes.

So finding, the company Bagu Trade Business immersed in this problem, the same could not overcome the bad human relations between staff and customers, makeshift planning and the lack of guidance in decision -making, among others.

The survival of the organization itself will depend on the ability to have the same resources to convert their processes and strengths and not weaknesses and vulnerabilities. Among the most important aspects will be analyzed in this study they are:

The external situation analysis which will identify key external forces or factors that directly or indirectly influence the behavior of the organization in the short and long term.

The internal situation analysis, will identify the strengths and weaknesses that the company , in order to identify those factors or capabilities that make it different from its

competitors , and that competition can't match nor imitate, to achieve and determine the competitive advantages of the organization and using them properly will differentiate.

The formulation of the mission, vision, values, goals, strategies and organizational structure, strategic plan provides the way it should work the organization to achieve compliance with the objectives and implement the established strategies.

The report thesis consists of five chapters in which:

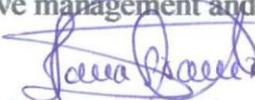
First Chapter is composed of the Reference framework, which integrates the problem statement, formulation of the problem, the general objective and specific objectives, and justification.

Second Chapter: Consists of the theoretical framework, containing the same theoretical foundation, assumptions and variables operationalization of variables.

Third Chapter: Consists of the methodological framework contains the methods, research type of research design , techniques and research tools and instruments , the universe sample and data processing.

Fourth Chapter is composed by the conclusions and recommendations of the investigation.

Fifth Chapter: It consists of the proposal; the same is made up of the Strategic Plan for Trade and Business Bagu Company, which through its established strategies improve the administrative management and decision making within it.

Reviewed by: Msc.  Maritza Chávez



## INTRODUCCIÓN

Todos habitualmente, de forma inconsciente, planificamos en nuestra vida diaria; un viaje, el fin de semana, como llegar a una determinada calle, como preparar una fiesta, decidimos hacer ciertas cosas y dejar de hacer otras, vemos con qué recursos contamos y de qué tiempo disponemos, y valoramos cual es la mejor alternativa para lograr aquello que queremos, empleando mejor esos recursos. El sentido común nos dice, que si queremos que algo salga como nos gustaría, debemos planificar, ya que si no “las cosas dejadas al azar tienden a salir mal”.

También se planifica en el ámbito profesional, como hacer una casa, un puente, la actividad de una organización, como vender un producto, la temporada de un equipo de fútbol, la gestión de un hospital, como realizar un proyecto de cooperación, la captación de voluntarios para nuestra organización, etc. Las organizaciones al igual que las personas, planifican para lograr sus objetivos, pero planifican de forma sistemática y organizada.

Por lo tanto, planificar se convierte en algo esencial. En un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una potente herramienta que nos permite decidir cómo optimizarlos. Incluso, en el improbable caso, que nuestros recursos fueran ilimitados, quizás la planificación tendría un carácter menos crítico, pero nos ayudaría a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades (no todo puede hacerse al mismo tiempo), y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad.

En las organizaciones o empresas, la planificación estratégica y la toma de decisiones se han convertido en un reto, en razón, repercutiendo en la solución de los problemas de las empresas, como también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia, constituyéndose en una línea de análisis del aspecto gerencial.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Bagu Trade and Business, ubicada en la Parroquia Cotocollao, fue creada el 17 de Abril del 2003, con el nombre de Bagu Trade and Business en la ciudad de Quito DM, ante la demanda de prendas de protección e insumos médicos y de laboratorio.

La Empresa Bagu Trade and Business, inicio sus operaciones con un capital destinado de 5000 dólares a partir de su creación en el año 2003.

La Empresa Bagu Trade and Business, estaba dedicada a las operaciones de compra y venta de prendas de protección en lo que se refiere a los primeros tres años de su inauguración.

En los siguientes años ya se le ofrecía al público insumos médicos y de laboratorio, dando facilidades al cliente, para adquirir sus artículos.

En la Empresa Bagu Trade and Business existen problemas debido a un crecimiento en sus procesos comerciales. La Empresa Bagu Trade and Business no considera el hecho de contar con una estructura organizacional que guiara el manejo de sus procesos; la llevo a una completa desorganización reflejando la ausencia de estrategias que le permitan competir en el mercado, ya que este muestra una evolución en el desarrollo de nuevas ideas de negocios, implementación de tecnología, nuevos productos, etc.

El inadecuado Sistema de Gestión en la Empresa Bagu, obligó al gerente a tomar decisiones apresuradas respecto a la empresa, decisiones tomadas en base a corazonadas e instintos, ocasionando que la Empresa cuente con una filosofía escueta donde la visión y misión no están bien definidas y direccionadas, viéndose relegada frente a otras

organizaciones, provocando la desorientación de la eficiencia y control de las Funciones Administrativas.

Además no existe planificación de estrategias, tampoco se lleva un control de las operaciones que realiza la empresa, no existe un plan de marketing que permita a la empresa darse a conocer más en el medio en el que se desenvuelve.

La falta de comunicación en la Empresa Bagu Trade and Business entre el personal y sus superiores impidió que cada colaborador tenga una función de trabajo definida, por lo cual se generó un bajo desempeño laboral, imposibilitando el buen manejo del talento humano y su buen desarrollo laboral.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la Gestión Administrativa en la toma de decisiones de la Empresa Bagu Trade and Business de la ciudad de Quito período marzo 2013- marzo 2014?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar la Gestión Administrativa de la Empresa Bagu Trade And Business de la ciudad de Quito que permitirá generar alternativas de mejora hacia la correcta toma de decisiones.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado situacional de la Empresa Bagu Trade and Business de la ciudad de Quito para descubrir el Sistema de Gestión Administrativa que aplica
- Identificar las Funciones Administrativas que persigue la Empresa Bagu Trade and Business de la ciudad de Quito

- Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa Bagu Trade and Business de la ciudad de Quito

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La realidad en la que se desenvuelven las Empresas Comerciales, al no contar con un adecuado Sistema de Gestión para alcanzar los objetivos que se plantean al momento de emprender un Negocio, nos con lleva a proporcionar ideas de posibles instrumentos o herramientas que le permitan al Gerente de la Empresa Bagu Trade and Business mejorar el desarrollo de los procesos comerciales que se llevan a cabo en la empresa.

El Sistema de Gestión Administrativa, está íntimamente relacionado con la toma de decisiones, ya que de esta manera logramos socializar responsabilidades entre autoridades y colaboradores que promuevan el correcto funcionamiento de la misma y los resultados que se obtengan de un correcto proceso de planeación, organización, dirección y control se verán reflejados en el éxito o fracaso de la Empresa.

Es significativo un Sistema de Gestión Administrativo que permita a la Empresa la consecución de objetivos institucionales como, realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia (factible y apropiada), proporcionar a la organización una ventaja competitiva (única y sostenible en el tiempo) y capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno comercial dando solución a los problemas por los que atraviesa la Empresa Bagu Trade and Business como: inadecuado sistema de gestión en la empresa, decisiones apresuradas, falta de comunicación entre el personal y sus superiores, no cuenta con una contabilidad registrada, de igual manera no se tiene un plan de financiamiento para cuando falte liquidez en la compañía; no existe un plan de marketing, reducido espacio físico, infraestructura inadecuada, entre otras.

Toda organización debe ejecutar un Sistema de Gestión Administrativo que construya o incremente la capacidad de gestión y administración con un talento humano líder, fundamentados en la visión, misión, fines, propósitos, objetivos, metas y valores de la institución que permitirá una correcta toma de decisiones fijando la dirección hacia

donde ira nuestra empresa, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorro económico, tiempo y esfuerzo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### **Gestión**

Heredia lo define como la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad. (Heredia, 1985)

Es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. (Rementeria, 2008)

##### **Administración**

Según Chiavenato, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Chiavenato, 1995)

Chiavenato lo ve como la conducción racional de las actividades de una organización.

##### **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es un proceso ecológico que tiene en cuenta factores de todo tipo desde los emocionales hasta los racionales. (Castro, 2005)

##### **El Problema**

Un problema es una pregunta que se hace acerca de una discrepancia entre lo sedado o esperado y la realidad. (Castro, 2005)

La gestión Administrativa es la capacidad de la institución apoyada en el Talento Humano, Recursos Tecnológicos y Financieros que posee, para poder definir y cumplir los objetivos organizacionales, obteniendo resultados.

La Gestión Administrativa está ligada a la toma de decisiones debido a que los gerentes, con diferentes aptitudes o habilidades; desempeñan actividades relacionadas con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, buscando la mejor alternativa para llevar a cabo el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la empresa y el adecuado uso de sus recursos.

**UNIDAD I****2.2.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINESS.**

**RAZÓN SOCIAL:** Bagu Trade and Business.

**RUC:** 1708248727001

**ACTIVIDAD:** Comercialización y distribución de prendas de protección, insumos médicos y de Laboratorio.

**DIRECCIÓN:** Av. Garzón OE5 127 y General Guerrero (Cotacollao)

**TELÉFONO:** (02) 2599691

**PÁGINA WEB:** [www.bagutrade.com.ec](http://www.bagutrade.com.ec)

**2.2.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La Empresa Bagu Trade and Business, inició sus operaciones con un capital destinado en 5000,00 dólares a partir de su creación en el año 2003.

La Empresa Bagu Trade and Business, estaba dedicada a las operaciones de compra y venta de prendas de protección en lo que se refiere a los primeros tres años de su inauguración.

El negocio lleno una necesidad, en el sentido de insertarle otras actividades económicas de acuerdo a la demanda de la población, de esta manera en los siguientes años, ya se le ofrecían al público insumos médicos y de laboratorio, dando facilidades al cliente, para adquirir sus artículos. (Empresa Bagu Trade and Bussines)

## **2.2.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **2.2.3.1. Empresa Bagu Trade and Business**

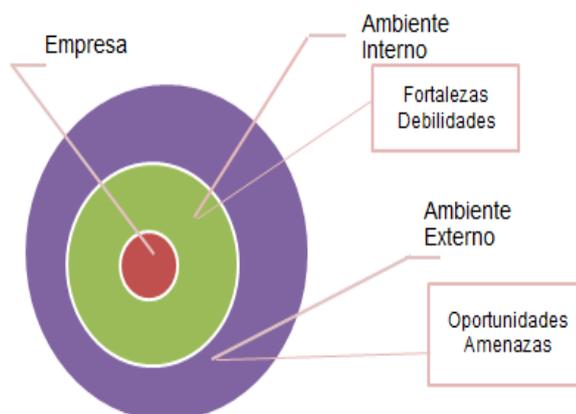
El diagnóstico situacional es un estudio realizado para conocer cómo se encuentra una empresa en un momento determinado, con referencia a las diferentes fuerzas que influyen en su funcionamiento, es decir, examina el impacto de todos los factores que intervienen en el proceso de negociación de una empresa. (Coulter & Robbins, 2009)

Un artículo publicado por el Instituto Peruano de Marketing en la web define al análisis situacional como: Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.

Debemos realizar un análisis profundo de todos los factores que intervienen directa o indirectamente en la gestión de la Empresa Bagu Trade and Business de manera positiva o negativa. Por lo tanto es importante identificar las tendencias que tendrá cada uno de los factores a analizar, es decir, datos pasados, presentes, futuros los mismos que proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

Para que la empresa pueda desempeñarse adecuadamente es inexcusable tener en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro y fuera de la organización y estar prevenido para evitar hechos que lleven al fracaso.

## GRÁFICO N° 1 EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN



**Fuente:** (Chiavenato, 2001)

**Elaborado por:** Lucia Andrade

### 2.2.3.2. Escenarios para el Diagnóstico Situacional

Conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura.

Tradicionalmente, se distinguen los escenarios posibles, es decir, todo aquello que es posible imaginar, los escenarios realizables, es decir todo aquello que es posible teniendo en cuenta las restricciones; y los escenarios deseables que se encuentran en algún lugar dentro de lo posible pero que no son todos necesariamente realizables.

Los posibles escenarios de futuro del sector comercial se pueden sintetizar mediante la caracterización de dos opciones: la tendencial, o de continuidad, que se daría en caso de no actuar específicamente para superar los factores de crisis y la alternativa, que tipifica la situación alcanzable mediante la provocación de cambios positivos en el sector.

No obstante, las dificultades de previsión de los escenarios son importantes puesto que existen dudas sobre la capacidad de reacción de las empresas, tanto en cuanto a la

idoneidad de la respuesta, por la poca disponibilidad de recursos de todo tipo, como por la rapidez con que ésta se produzca. (Calidad, 2010)

Efectivamente, el factor tiempo, es el elemento determinante de una mayor o menor permanencia de las empresas en el mercado y del mantenimiento de las estructuras productivas en el territorio. La puesta a disposición de las empresas de los recursos necesarios para el cambio y una actuación rápida por parte de éstas mantendrá unos niveles de actividad industrial y empleo mayores. En caso contrario la destrucción de empleo puede alcanzar niveles muy elevados.

### **Escenario Tendencial**

En el siglo XXI hablaríamos de que las empresas deben ser de calidad, si existiera una fórmula, no estaríamos hablando del problema de calidad empresarial, sin embargo la Empresa Bagu Trade and Business, cuenta con elementos claves que han garantizado su supervivencia en procura de buscar el desarrollo empresarial, gestionando ideas de infraestructura y presupuesto económico.

- El prestigio empresarial se debe a la buena relación laboral con proveedores y clientes
- Las autoridades se hallan preocupadas por obtener una institución de calidad
- Delimitación de tareas para cada persona con la máxima concreción
- Determinación de áreas y niveles de autoridad de cada persona
- Instalaciones: maquinaria, oficina, instrumentos, herramientas, etc.
- Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc

### **Escenario (Futuro) Deseable o Ideal**

Es preocupante para nuestra sociedad vernos involucrados en la crisis socioeconómica en la que vive el país, en esta situación se halla involucrada la Empresa Bagu Trade and BUSINESS. Vista esta crisis nacional y los problemas por los que atraviesa, es

necesario preparar nuevos escenarios y buscar una actitud de cambio en todos los actores para obtener una empresa de prestigio.

- Una empresa líder, de calidad y competitiva, con autoridades practicando unas excelentes relaciones humanas. Con infraestructura adecuada, espacio físico suficiente, etc. Lo cual garantizará una excelente atención de servicios administrativos
- Empresa con presupuesto económico para administrativos y de servicio
- Equipos tecnológicos disponibles
- Colaboradores competitivos, capacitados y comprometidos en el desarrollo empresarial (Calidad, 2010)

### **2.2.3.3. Análisis Situacional Externo**

En los últimos años, el crecimiento del país ha sido el resultado de la inversión originada desde el sector público, la cual ha estimulado el sector de la construcción por el desarrollo de la infraestructura.

En 2013, la actividad económica ha mantenido una tendencia de desaceleración observada desde 2012 y según datos de la CEPAL, se estima un crecimiento de 3,8%, en comparación con el 5,1% en 2012 y 7,4% en 2011. Este menor dinamismo se deriva de la desaceleración del crecimiento del consumo, tanto público como privado y, de la inversión.

A pesar de que el crecimiento ecuatoriano se ha dado a un menor ritmo que los dos últimos años, la variación del PIB será superior al promedio de América Latina de 2,6%.

Ahora bien, los últimos datos de las Cuentas Nacionales del BCE se refieren al segundo trimestre de 2013; se observa que el PIB en valores corrientes alcanzó los US\$23.081 millones, un incremento de 1,1% con respecto al trimestre anterior; sumando US\$45.918 millones en el primer semestre del año; un aumento de 5,7% con respecto al primer semestre de 2012, a valores corrientes.

No obstante, el consumo y la inversión pública fueron los componentes que más contribuyeron al desempeño económico en el primer semestre de 2013, ya que la demanda externa mantuvo un bajo crecimiento.

El desempeño registrado en el primer semestre de 2013 da la pauta para mantener las estimaciones de crecimiento al cierre del año entre 3,5% y 4%, según los organismos oficiales.

#### **2.2.3.4. Análisis Situacional Interno**

##### **Talento Humano**

- Autoridades sin liderazgo en gestión
- Autoritarismo de las autoridades

##### **Publicidad**

- Falta de publicidad
- Poco conocimiento de la Empresa a nivel Nacional

##### **Infraestructura**

- Poco espacio destinado para la producción

##### **Tecnología**

- Maquinaria disponible para producción de prendas de protección

##### **Liderazgo y Ambiente Laboral**

- El liderazgo es autoritario.
- Ambiente laboral poco agradable,
- Responsabilidad y cumplimiento a pesar de las limitaciones

### 2.2.3.5. F.O.D.A DE BAGU TRADE BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO

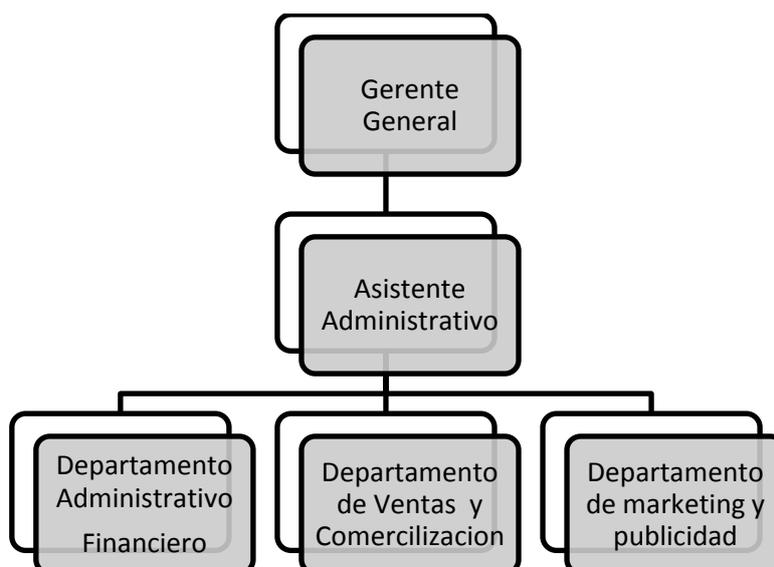
**CUADRO N° 1: FODA BAGU TRADE BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Variedad de proveedores para cubrir la necesidades de los usuarios 2. Habilidad para negociar los precios con los proveedores 3. Efectividad en el servicio 4. Cartera de clientes amplia y disponible	1. Falta de plan estratégico 2. Mal direccionamiento de funciones 3. Inexistencia de plan de marketing 4. Falta Capacitación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Ofrecer servicios complementarios a los clientes 2. Nuevos proveedores de materiales 3. Ofrecer Servicios Post venta 4. Incentivación a las pymes por parte del gobierno	1. Mejor difusión de productos y servicio por parte de la competencia Alza de impuestos arancelarios en materiales de protección industrial 3. No contar con sellos de calidad 4. Aumento del costo de materias primas

**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business

**Elaborado:** Lucia Andrade.

**GRÁFICO N° 2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BAGU TRADE BUSINESS**



**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business

**Elaborado por:** Lucia Andrade

## UNIDAD II

### 2.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### 2.3.1 Gestión Administrativa

El diccionario Gran Plaza Jaime Ilustrad define a la Gestión Administrativa: Es la acción y efecto de gestionar o administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

El criterio de (Coulter & Robbins, 2009) indica que la “Gestión administrativa, es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”.

(Hernandez & Rodriguez, 2012) ha conceptualizado a la Gestión Administrativa, como la aplicación del planeamiento, la organización, la dirección y el control y todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

En base a estas definiciones es importante contextualizar que la Gestión Administrativa es un macro proceso que engloba procesos permitiendo a la empresa desarrollar sus funciones, optimizando los recursos existentes en la misma de manera planificada y organizada procurando que todo el sistema funcione adecuadamente, ayudando al buen desarrollo de la organización y cumpliendo con las metas propuestas, de tal modo que puedan resolver los posibles problemas, para lo cual se debe desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todo los actores organizacionales y verificar las áreas en los que se esté fallando, aplicar nuevos Sistemas de Gestión Administrativos que vayan acorde con la organización.

#### 2.3.2. Criterios para evaluar la Gestión Administrativa

Un esquema de Evaluación de Gestión Administrativa no debe ser estricto, de forma que este pueda hacer frente a circunstancias no previstas que requieran hacer variaciones a los programas de trabajo establecidos en un principio, por lo que se

recomienda que estos sean lo suficientemente flexibles. Para ello es importante considerar algunos parámetros que permitan llevar a cabo una correcta gestión.

- Eficacia con la que se desarrollan las Estrategias
- La Credibilidad y el trabajo en equipo de la Administración (directivos)
- La Calidad del personal al que se asignará el trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos a los que debe estar sujeta la revisión administrativa
- La Competencia para generar nuevos productos y/o servicios
- Objetivos fundamentales de la organización

Para que una organización lleve a cabo el cumplimiento de las estrategias hacia las que se ha enfocado, deberá exigir a sus colaboradores que tengan conocimiento de:

- Conocimiento de los Objetivos y los métodos para llevarlos a cabo
- Definición de los espacios de autoridad, responsabilidad y transparencia
- El desarrollo personal
- Necesidad de gestionar el desempeño (Coulter & Robbins, 2009)

### **2.3.3. Condiciones para llevar a cabo la Gestión Administrativa**

El éxito de las empresas está en función de una administración efectiva y la labor de construir una sociedad económicamente activa; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

### **2.3.4. Eficacia y Eficiencia en la Gestión Administrativa**

Podemos definir la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, la eficiencia se da cuando se hace uso de menos recursos para lograr un objetivo.

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de obtención de metas y objetivos, hace referencia a la capacidad para lograr lo que nos proponemos.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia se enfoca en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia es la capacidad para alcanzar un objetivo.

### GRÁFICO N° 3 EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.



**Fuente:** (Rementeria, 2008)

**Elaborado:** Lucia Andrade.

El rendimiento de la gestión administrativa se deriva de la voluntad, actitud y compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo, se trata de limitar los costos de la gestión y de la posibilidad de utilizar los instrumentos en el campo de las tecnologías de la información, de modo que permitan alcanzar una óptima relación costo/eficacia y brindar un servicio de calidad en constante proceso de mejora.

#### 2.3.5 Funciones de la Gestión Administrativa

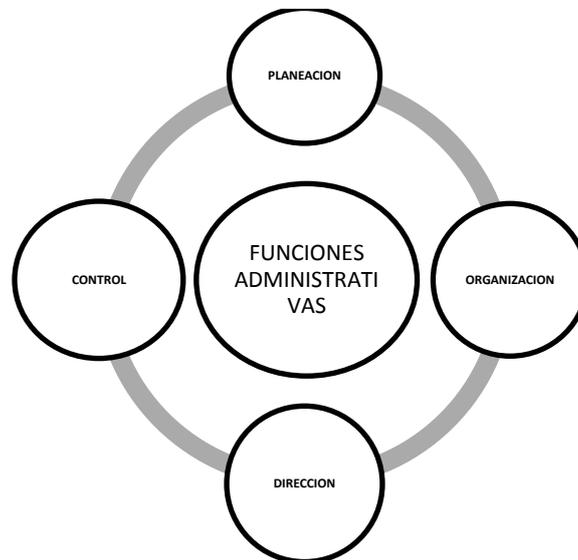
La empresa es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad, ya sea económica o sin fines de lucros es inconcebible que se trabaje sin un plan, un objetivo, por consiguiente debe existir la organización de las diferentes actividades a llevar a cabo por todos los miembros que la componen.

En las organizaciones se deben articular las diferentes áreas, donde el personal que ingrese sea inducido y orientado sobre las diferentes políticas, así como también, buscar siempre el desarrollo intelectual del talento humano, capacitándolos constantemente.

Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como Planeación, Organización, Dirección y Control.

Estas actividades básicas, que se describen a continuación, son las funciones tradicionales de la Administración. (Chiavenato, Idalberto;, 1989)

#### **GRÁFICO N° 4 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**



**Fuente:** (Hortal, 2007)  
**Elaborado por:** Lucia Andrade

##### **2.3.5.1. Planeación**

La planificación es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficiencia sin unos planes adecuados. (Freeman, Finch Stoner, & Gilbert, 1996)

##### **Planificación Normativa o Tradicional:**

Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado.

La planificación tradicional o normativa presenta las siguientes características:

- Tiene una permanente capacidad para auto criticarse y evolucionar
- Ha hecho el acopio de numerosísimas técnicas de análisis y predicción
- Ha desarrollado todo un complejo sistema institucional y legal propio
- Cuenta con una vastísima experiencia en los más diversos campos de aplicación
- Dispone de un considerable conjunto de instituciones para la investigación y docencia, de donde han salido los elementos más relevantes de su revolución actual
- Su gran fortaleza es su familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico – social visto desde el ángulo gubernamental
- El planificador es omnisciente
- Se subdivide en: Centralizada (Países socialistas) y Mixta, Pluralista, o Indicativa (Países de Latinoamérica)
- Utiliza conceptos de Políticas, Proyectos, Acciones y Recomendaciones como proposiciones vagas de contenido de ejecución

### **Planificación Situacional:**

Para este enfoque la planificación es: calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar. (Coulter & Robbins, 2009)

Otra definición argumenta que: Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social. (Castro, 2005)

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

- Es una herramienta para el cambio social
- Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica
- Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican

- No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional
- Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto
- Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
- Entre la relación del debe ser y el puede ser tiene expresión lo viable que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos
- Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan

La planificación situacional utiliza los siguientes instrumentos: Flujo grama situacional (momento explicativo), programa direccional (momento normativo), análisis de viabilidad (momento estratégico) y el análisis de coyuntura (momento táctico – operacional). (Coulter & Robbins, 2009)

### **2.3.5.2. Planificación Estratégica**

A este tipo de planificación, Steiner la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa
- Es un sistema que tiene la capacidad de auto reproducción y organización
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo

- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición pre activa, aún con los riesgos que ello supone
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

- Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado
- Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar
- La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición
- Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio (Coulter & Robbins, 2009)

La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. Algunas de ellas son: Análisis FODA, Hoja de verificación, estratificación, diagrama de causa – efecto, diagrama de Pareto, histograma y matriz de selección.

### **2.3.5.3. Planificación y Toma de Decisiones**

La función principal de un dirigente, director o gerente es conducir el desempeño de su organización hacia el logro de determinados objetivos. En términos generales la conducción implica seleccionar fines (objetivos) deseables y razonables, definir los medios necesarios para alcanzar esos fines y la adopción de estrategias que permitan crear posibilidades y superar dificultades a lo largo del proceso. Implica, además, la articulación de esfuerzos y recursos disponibles en función de las actividades programadas y los objetivos previstos. (Carucci, 2003)

### **2.3.5.4. Planificación Táctica Operacional**

La planificación táctica operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

- Se da dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio
- Trata con actividades normales programables
- Se maneja información interna y externa
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
  - Cubre períodos cortos
  - Está orientada hacia la administración de recursos
  - Sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia

### **2.3.6. Organización**

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### 2.3.6.1. Estructura organizativa

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. La mayoría de Organizaciones necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (staff) que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización, más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidad de desempeño en forma sistemática.

### 2.3.6.2. Tipos de organizaciones

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

#### Tipos de Organizaciones

- **Organizaciones Formales:** Es cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos
- **Organizaciones Informales:** Se define como cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque, eventualmente, pueda contribuir al logro de fines comunes
- **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores
- **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en

ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad

### **2.3.6.3. Pasos básicos para organizar**

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización
- Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación

### **Tipo de órganos departamentales**

- **Línea**

Responsable de las unidades básicas de la empresa además de ser responsable directa de las metas que se desean conseguir en la organización. Encargada de la cadena de mando, principalmente. El personal de línea debe tomar las decisiones.

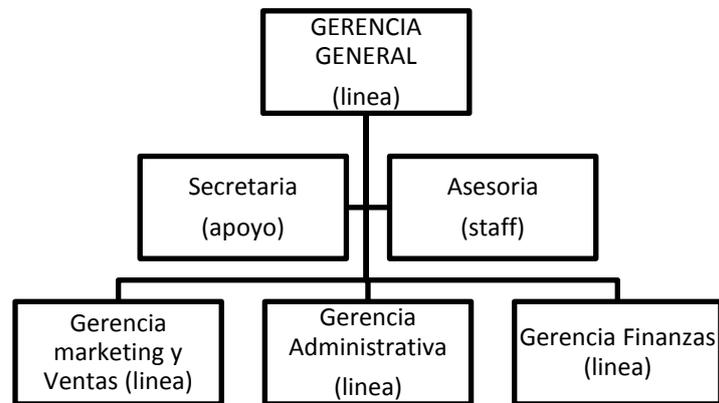
- **Staff**

Proporciona servicios de asesoramiento al personal de línea de manera especializada.

- **Apoyo**

Proporciona servicios diversos (secretariado, mensajería, apoyo en general) al personal de línea.

## GRÁFICO N° 5 TIPOS DE ORGANOS DEPARTAMENTALES



**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business

**Elaborado:** Lucia Andrade

### 2.3.6.4. Empowerment

Es el poder que se da a los trabajadores mediante la delegación.

Si se tienen políticas claras y se delega adecuadamente en la organización, lo que se está haciendo es otorgar poder a los trabajadores para que puedan hacer bien y con mayor facilidad su trabajo.

Otra ventaja es que los trabajadores se desarrollan mucho más al tener mayor libertad para hacer su trabajo y asumir poco a poco más responsabilidades.

### 2.3.7. Dirección

Dirección es la capacidad de influir en las personas para que de esta manera contribuyan con la ejecución de los lineamientos establecidos en las etapas de planeación y organización de la empresa. Implica influir y motivar a los colaboradores para que produzcan actividades esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección.

Los gerentes lideran tratando de persuadir a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes a través de la orientación de los esfuerzos de los miembros de la estructura organizacional

buscan alcanzar la conducta que aporte, significativamente, al logro de los objetivos planteados.

### **2.3.8. Control**

Es la función administrativa que mide y corrige el desempeño individual y organizacional para asegurar que los planes y objetivos de las empresas se cumplan. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El objetivo general de la función de control es hacer que un sistema (cualquier clase de sistema) opere de manera más deseable: hacerlo más confiable, más conveniente o más económico. (Capriotti, 2009)

#### **2.3.8.1. La función del control**

El control es la función administrativa que consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo con el plan que se haya adoptado, a las instrucciones emitidas y a los principios que hayan establecido.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito detectando desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones.

#### **2.3.8.2. Requisitos de los sistemas de control**

- **Planes**

Para controlar, se necesita tener planes, porque en éstos determinamos qué queremos lograr (objetivos). Si no lo sabemos o ¿qué vamos a controlar? Al tener definidos nuestros objetivos, lo que tenemos que controlar es si es que vamos a alcanzarlos; si las acciones que estamos realizando nos dirigen hacia los objetivos y si lo que estamos logrando con ellas nos permitirá alcanzar los objetivos en el plazo en que nos hemos propuesto hacerlo.

- **Una estructura clara de la organización**

Al tener una estructura clara de la organización, tenemos claramente definido quién tiene autoridad sobre qué y, en consecuencia, quién es responsable de qué. De esta manera, es fácilmente identificable a quién corresponde tomar acciones para alcanzar los objetivos. En caso de haber desviaciones con respecto a lo planeado, una estructura clara de la organización facilita identificar a quién corresponde tomar las medidas correctivas para reencaminar a la organización hacia sus objetivos.

- **Información**

Sin esta no se puede controlar así mismo, nos permite conocer que él lo que debemos lograr en cada actividad y que es lo que, al ejecutarla, hemos logrado, sin información es imposible hacer esta medición o comparación. (Capriotti, 2009)

**La función de control consta de cuatro pasos básicos:**

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Revisar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción.

### **2.3.9. Importancia de la Gestión Administrativa**

La Administración se da donde quiera que exista una organización.

El éxito de una empresa u organismo social se debe a la buena administración que posea.

Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.

Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

La gestión administrativa es fundamental en las organizaciones, porque de esta se derivan las bases para la ejecución y potenciación de las actividades formando un sistema sobre la cual se asientan y se relacionan para cumplir objetivos empresariales. (Chiavenato, Idalberto;, 1989)

### **2.3.9.1. Niveles Administrativos**

#### **Nivel Estratégico**

Es la administración del nivel superior que tiene el mayor poder y lleva la responsabilidad total de una empresa.

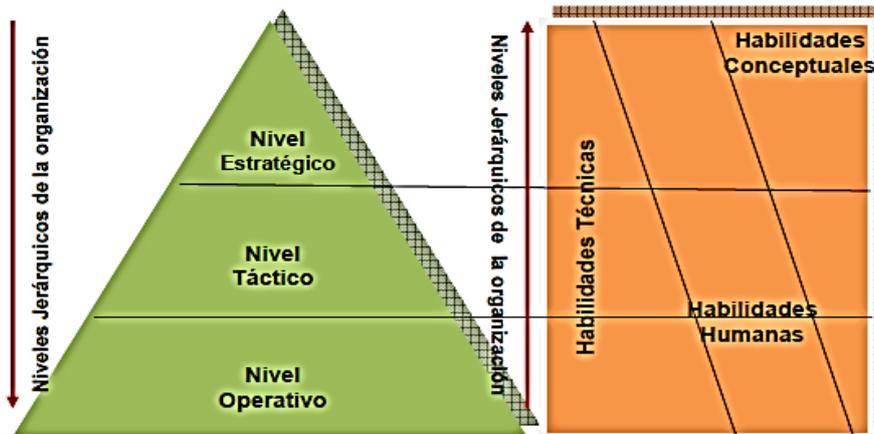
#### **Nivel Táctico**

Es la administración que reporta a la administración del nivel más alto el funcionamiento detallado de la empresa, además de desarrollar planes para implementar las metas generales establecidas por la alta dirección.

#### **Nivel Operativo**

Es la administración que supervisa a los trabajadores y las operaciones que realizan.

## GRÁFICO N° 6 NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Fuente: (Chiavenato, Idalberto, 1989)

Elaborado: Lucia Andrade.

### Habilidades en la Gestión Administrativa

Las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud.

#### Habilidades conceptuales, de diseño y de toma de decisiones

Son las capacidades del gerente para reconocer aspectos complejos y dinámicos, de analizar los numerosos y conflictivos factores que éstos conllevan y resolver los problemas en beneficio de la organización y de sus miembros. Tales decisiones tienen un efecto profundo en el éxito de la organización.

#### Habilidades humanas o interpersonales y de comunicación

Estas habilidades se relacionan con el trato con las personas.

Consisten en la capacidad de ser líder, de motivar y de comunicarse eficazmente con los demás. Todo ello debe tener un gerente para interactuar con distintos tipos de personas y de intercambiar información con los mismos.

## **Habilidades técnicas**

Son capacidades para realizar una tarea especializada que comprende un método o proceso determinado. Los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas, mientras más suben en una organización, pero éstas le dan los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades. (Coulter & Robbins, 2009)

## **Factores Básicos de la Gestión**

### **Factores Internos**

- Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- Diversidad de productos y clase de operación.
- Tamaño de la organización.
- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

### **Factores externos**

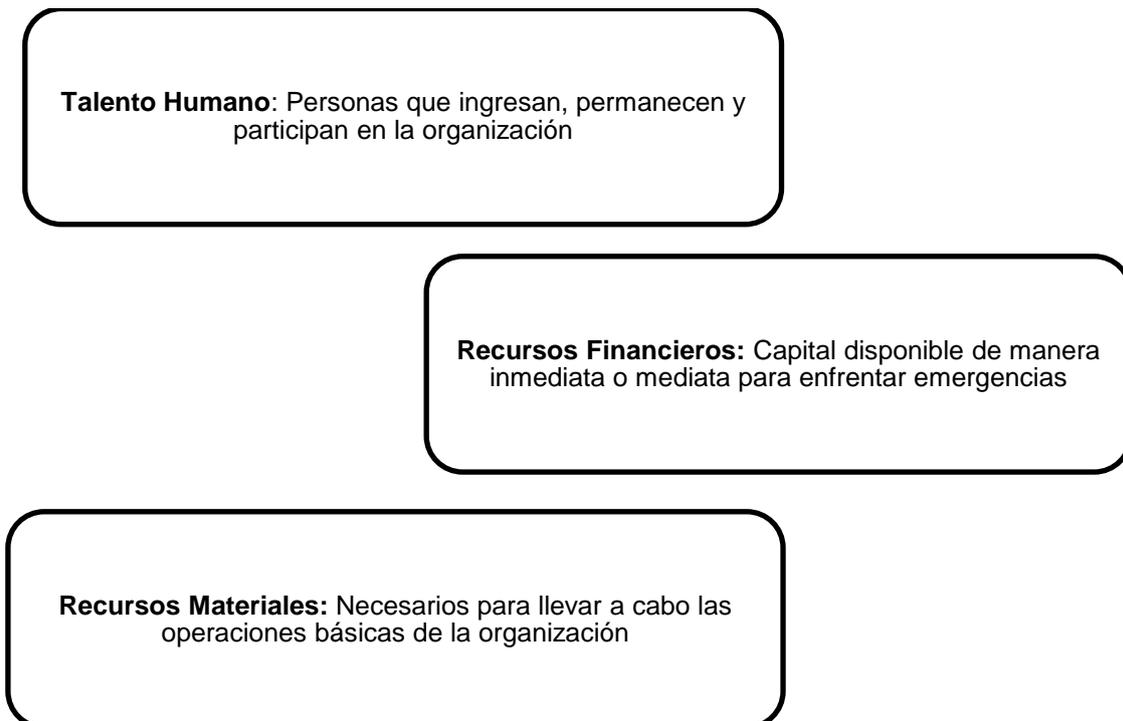
- Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes)
- Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)
- Los factores externos son las reglas a la que toda empresa debe acogerse y que, por término general, son para todos iguales y no se puede ejercer ningún control sobre ello. Mientras que los factores internos son inherentes a la propia empresa, la dirección de la misma los puede variar y adaptar a las distintas condiciones
- El empresario debe exigir que los factores externos sean los más adecuados para que el desarrollo de su negocio sea óptimo, sin embargo, el 80% del resultado va a depender de él mismo y, en la mayor parte de los casos, el no conseguirlo va a ser consecuencia de esa mala gestión de los factores internos, no de los externos

- El objetivo primordial de toda empresa es perdurar en el tiempo con ganancias, expansión y reconocimiento, sin lugar a dudas estos cuatro factores lo llevarán al éxito

### 2.3.10. Recursos de la Gestión Administrativa

Por recursos debemos entender que son aquellos elementos que están bajo el control de una organización que potencialmente se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo. De este modo, cada empresa es única, y las diferencias de recursos y capacidades entre las distintas empresas, se manifiestan en diferencias en los resultados a largo plazo.

#### GRÁFICO N° 7 RECURSOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA



**Fuente:** (Hortal, 2007)

**Elaborado:** Lucia Andrade

### **2.3.10.1. Talento Humano**

Debemos dejar claro que, al referirnos de los Recursos Humanos (Talento Humano) lo estamos haciendo a la función que existe dentro de las empresas para llevar a cabo la selección, la contratación, la formación y el empleo de las personas que formaran parte del equipo de trabajo destinado a la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo general, la política de recursos humanos se centra en lograr que los colaboradores estén afianzados a la empresa, haciendo coincidir los anhelos y las aspiraciones de los colaboradores con la estrategia de la compañía.

La formación de un equipo de trabajo eficiente, la construcción de un buen clima laboral que ayude a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos y el desarrollo del potencial de cada colaborador, son algunos de los objetivos habituales en el ámbito de los recursos humanos.

La finalidad de los responsables del talento humano de una empresa, es que, los colaboradores se encuentren satisfechos con su empleo y que, por lo tanto, se esfuercen por cumplir los objetivos de la organización. La formación, los ascensos por mérito y la escala salarial para lograr una retribución justa, fomentar la ilusión y las ganas de los trabajadores en el desempeño de sus funciones mediante incentivos, desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa son algunas de las variables que suelen emplear en sus tareas. (Coulter & Robbins, 2009)

### **2.3.10.2. Recursos Financieros**

Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

Los recursos financieros propios, asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por aportes de los socios, en dinero efectivo o acciones, y por las reservas (beneficios acumulados); y los recursos ajenos, provenientes de terceros, por ejemplo, de proveedores que otorgan mercadería a crédito y préstamos bancarios, por los cuales la empresa se obliga a rembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo.

Estas ofertas de efectivo tienen lugar en el denominado mercado financiero donde las empresas pueden elegir el préstamo más flexible y con menor tasa de interés, y también el lugar donde colocar sus excedentes en depósito, percibiendo un interés en caso de no ser reinvertidos.

Los recursos financieros de las empresas en cuanto a su gestión, o movimiento de los fondos disponibles, están a cargo de un área específica, denominada de gestión financiera, que se ocupa de la liquidez de la empresa y de su rentabilidad. Es muy importante realizar un planeamiento financiero, que se convierte en un plan estratégico de cómo conseguir fondos y como invertirlos. (Munch, 2007)

### **2.3.10.3 Recursos Materiales**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa; instalaciones: edificios, terrenos; equipo: maquinaria, herramientas, vehículos; materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, etc.

Un recurso es un medio de cualquier clase que permite conseguir aquello que se pretende. Un material, por otra parte, es algo perteneciente o relativo a la materia. Los recursos materiales, en definitiva, son los medios físicos y concretos que ayudan a conseguir algún objetivo.

En la actividad cotidiana de una empresa, se pueden distinguir entre distintos tipos de recursos. Los recursos materiales son aquellos bienes tangibles que permiten ofrecer los productos o servicios en cuestión. Entre ellos se encuentran las materias primas, las instalaciones, las maquinarias y el terreno. (Munch, 2007)

#### 2.3.10.4. Principios Generales de la Administración

#### CUADRO N° 2: PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	Division de trabajo
	Espríritu de Grupo
	Iniciativa
	Estabilidad Personal
	Equidad
	Orden
	Jerarquía
	Centralización
	Remuneración
	Subordinación
	Dirección
	Unidad de Mando
	Disciplina
	Autoridad

**Fuente:** (Coulter & Robbins, 2009)

**Elaborado por:** Lucia Andrade

Para Fayol, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social; la función administrativa solo obra sobre el personal.

Es así que una de las primeras y más importantes cosas que deben estar claras en relación a estos principios, es que éstos no son lineales ni aislados, sino que, por el contrario, interaccionan los unos con los otros y se aplican continuamente a lo largo del proceso que involucra a un grupo social.

Los principios de administración más utilizados por Fayol, fueron:

- **División del trabajo:** Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una

habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

- **Autoridad:** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc.
- **Disciplina:** Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes. Para Fayol dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.
- **Unidad de mando:** Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. Fayol afirma: esa es la regla de la “unidad de mando”, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio.
- **Unidad de dirección:** Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
- **Subordinación de Interés Individual al bien Comunal:** Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables pueden ser resueltos bajo conciliación. Los medios para realizarla son:
- **Remuneración:** Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. A los empleados se les puede pagar por jornal, por tarea.
- **Centralización:** Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
- **Jerarquía:** Está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. En vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.

- **Orden:** Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar.
- **Equidad:** Para Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.
- **Estabilidad del personal:** Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.
- **Iniciativa:** Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.
- **Espíritu de grupo:** La unión hace la fuerza. Fayol, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna.

De los catorce principios de la Administración mencionados, todos pueden ayudar a una mejor gestión porque son aplicables dentro de la organización.

### **CUADRO N°3: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE PERSIGUE LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO**

<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	Plan Estratégico
	Planificación Operativa Anual
	Plan Anual de Adquisiciones
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Estructura Organizacional
	Manual de funciones
<b>DIRECCIÓN</b>	Niveles Administrativos bien definidos
<b>CONTROL</b>	Talento humano
	Financiero y económico
	Tecnológico

**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business

**Elaborado por:** Lucia Andrade

## UNIDAD III

### 2.4. TOMA DE DECISIONES

En la Administración, existen ciertos tipos de problemas en los que no es posible obtener muestras (información objetiva) para estimar ciertas características de la población. Es necesario recurrir a la información de una persona (información subjetiva).

La teoría de decisiones puede definirse como el análisis lógico y cuantitativo de todos los factores que afectan los resultados de una decisión en un mundo incierto. La toma de decisiones es la parte más importante de la de planeación.

Se resuelven, según la siguiente clasificación:

- **Información perfecta.** Toma de decisiones en condiciones de certeza. Se conocen los datos (disponibilidad completa)
- **Información imperfecta.** Presenta dos situaciones:

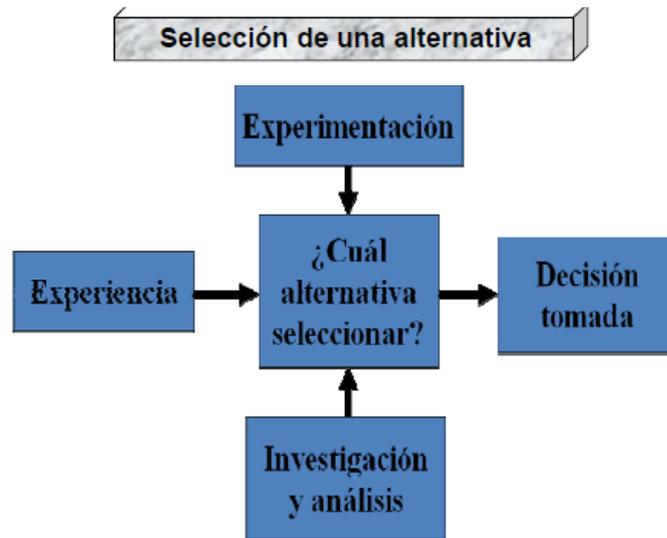
**Decisiones con Riesgo:** Disponibilidad intermedia de datos, los que se representan a través de las funciones de probabilidad.

**Decisiones con Incertidumbre:** No se disponen de datos: o No se conocen los datos y no puede determinarse una función de probabilidad o si el decidor tiene un oponente inteligente, se formulará la teoría de juegos. (Castro, 2005)

#### 2.4.1. El proceso racional de la toma de una decisión

- a) Establecimiento de premisas
- b) Identificación de alternativas
- c) Evaluación de las alternativas
- d) Elección de una alternativa

## GRÁFICO N° 8 SELECCION DE UNA ALTERNATIVA



Fuente: (Luis Camará, 2005)  
Elaborado por: Lucía Andrade

### Limitaciones del proceso de toma racional de decisiones

- a) Alto grado de incertidumbre sobre las condiciones futuras.
- b) No se pueden considerar todas las posibles alternativas ni sus efectos.
- c) Es necesario aplicar una racionalidad “limitada” por la información, el tiempo y la incertidumbre.

### 2.4.2. Decisiones en la Empresa

A efectos del estudio, se define como toma de decisiones al proceso a través del cual se generan decisiones, esto por parte de actores organizacionales, es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas. El proceso de toma de decisiones es concerniente a temas específicos. De las elecciones llevadas a cabo, se hacen derivar acciones más o menos vinculantes para la organización y el conjunto de actores que en ella participan. La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones.

**El conjunto de restricciones:** Es la frontera de posibilidades que, físicamente, sostiene al proceso decisorio.

**El conjunto valorativo de la decisión:** se refiere a lo subjetivo de la decisión.

Esto encuentra eco en (Castro, 2005) quien presenta ambos conjuntos como los límites donde puede suceder la decisión.

Canónicamente se considera que en un proceso de toma de decisiones existen dos momentos:

**Ex ante** en el que: La decisión en sí misma es la elección concreta que se toma.

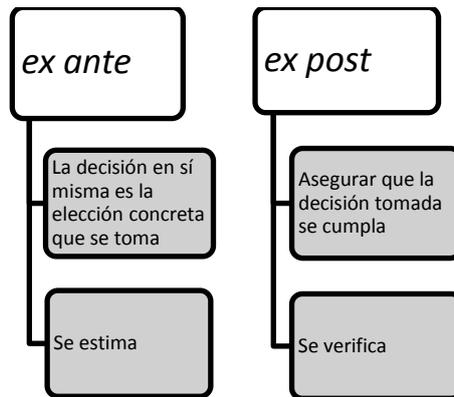
- Se define un tema,
- Se reúnen datos e información sobre el mismo,
- Se evalúan distintas opciones únicamente por los actores organizacionales que ocupan posiciones directivas, y
- Se decide en función de los fines optimizadores del tomador de decisiones (Castro, 2005)

**Ex post** en el que: Conciernen asegurar que la decisión tomada se cumpla.

No es cierto que la toma de decisiones sea lineal, completa y segura (Castro, 2005), ni siquiera que los que se supone pueden y deben decidir, decidan de manera libre y sin restricciones dentro de su conjunto de posibilidades materiales.

Se considera que la toma de decisiones para provocar la reforma administrativa, es algo recurrente, que no ofrece certezas de cambio e innovación inmediata y sinóptica empero, va insertando cambios graduales, a manera del proceso de sedimentación de los suelos, en los contextos organizacionales e institucionales en que ocurre. (Castro, 2005)

### GRÁFICO N° 9 CONJUNTO DE RESTRICCIONES



**Fuente:** (Rementeria, 2008)  
**Elaborado por:** Lucia Andrade

Poner en práctica una decisión requiere más que dar las órdenes correspondientes, deben adquirirse recursos y asignarse conforme sea necesario. Los gerentes establecen presupuestos y programas para las acciones, asignan responsabilidades de las tareas específicas, establecen procedimientos, realizan los informes de avance y establecen un control y seguimiento de la decisión, ya que, para poner en práctica la decisión se debe hacer su seguimiento; de nada vale tomar una decisión, si la decisión no se hace efectiva mediante la acción.

#### 2.4.3. Contexto de las Decisiones

El proceso de la toma de decisiones es sin duda una de la mayores responsabilidades, las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son el reflejo de la fuerza del entorno (sucesos, hechos) que no pueden controlar, pero pueden influir en el futuro en los resultados de sus decisiones, puede ser desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos.

Las condiciones en las que se toman las decisiones pueden clasificarse en términos generales como certeza o certidumbre, incertidumbre y riesgo.

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta certidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre.

En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. En una situación en donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Esto significa que los que tomen una decisión conocen por adelantado lo que sucederá cuando tomen una decisión, el resultado de su decisión. Son pocas, las que se toman bajo condiciones de certidumbre. (Castro, 2005)

#### **2.4.4. Clases de Decisiones**

Las decisiones son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas.

La toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Pero hay decisiones programadas y no programadas.

**Decisiones programadas:** Se aplica a problemas estructurados o de rutina. Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas.

En estas decisiones la persona que toma la decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige a la que se ha seguido anteriormente.

**Decisiones no programadas:** Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

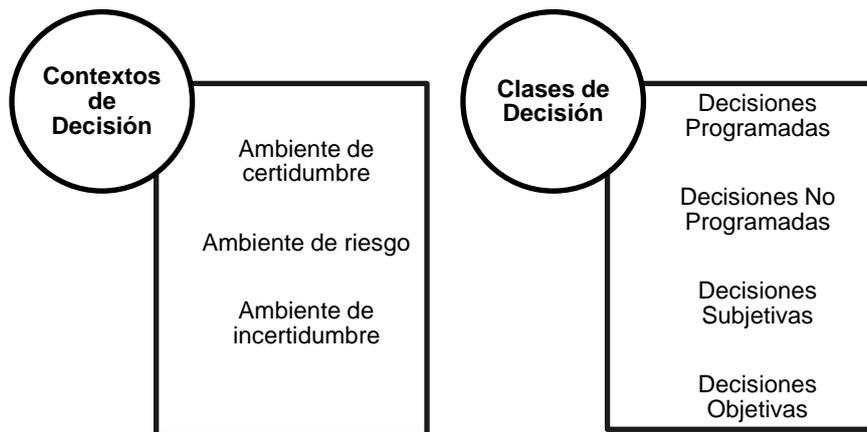
Se usan para situaciones no rutinarias, no programadas, nuevas y mal definidas, de naturaleza no repetitivas. La mayor parte de las decisiones no programadas las toman los gerentes del nivel más alto; esto es porque los gerentes de ese nivel tienen que hacer frente a los problemas no estructurados.

La toma de decisiones también se puede hacer según la intervención de las emociones o del criterio individual del tomador de la decisión.

**Decisiones subjetivas:** Esta clase abarca las decisiones privadas o en las cuales interviene de manera clave su forma de ver las cosas, problemas en los cuales usted evalúa sus puntos fuertes y débiles, sus oportunidades y amenazas, y toma la decisión siendo influenciado por sus emociones.

**Decisiones objetivas:** Este tipo de decisiones son públicas, y es necesario aislar completamente las emociones, tienen un grado de responsabilidad más alto, es por eso que para tomarlas se debe hacer un análisis más racional de la situación y no emocional como en las subjetivas. (Castro, 2005)

#### GRÁFICO N° 10 TOMA DE DECISIONES



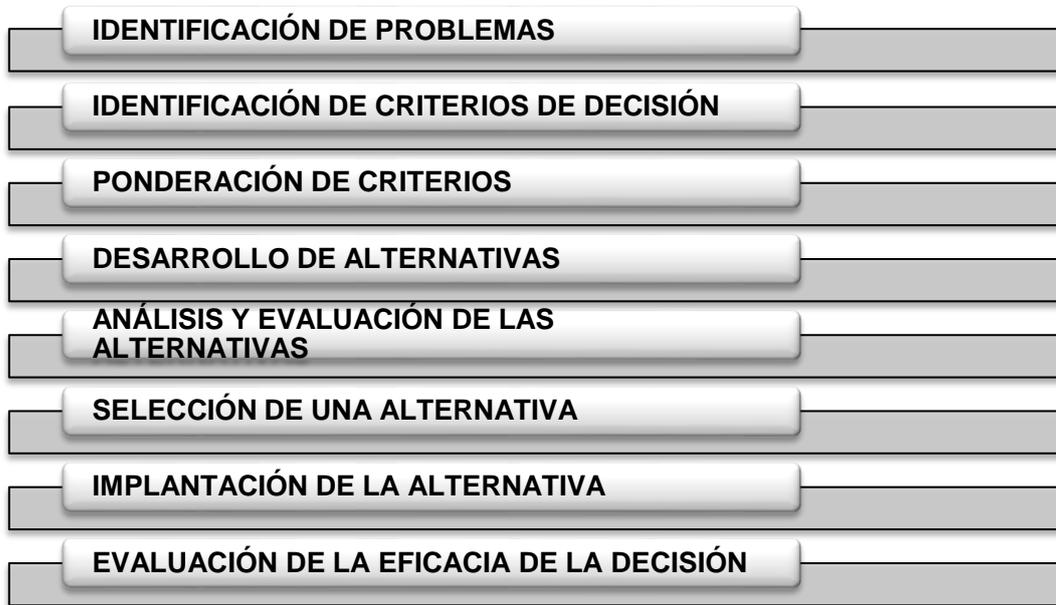
**Fuente:** (Rementeria, 2008)  
**Elaborado por:** Lucia Andrade

#### 2.4.5. Proceso de Toma de Decisiones

Hemos definido la toma de decisiones como la elección entre alternativas, sin embargo no consideramos que la toma de decisiones sea un proceso en lugar de un simple acto de escoger entre diferentes alternativas. El proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus

decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales.

### GRÁFICO N° 11 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Fuente: (Rementeria, 2008)  
Elaborado por: Lucia Andrade

#### Paso 1: La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con un problema. Ahora bien, antes que se pueda caracterizar alguna cosa como un problema los administradores tienen que ser conscientes de las discrepancias entre el estado actual de cosas y alguna norma, norma que puede ser el desempeño pasado. Los administradores pueden percibir que tienen una discrepancia por comparación metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones. Así, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ejercer algún tipo de presión sobre el administrador para que éste actúe. Esta presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, una próxima evaluación del desempeño, etc.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa de problema sino tienen la autoridad, dinero, información, u otros recursos necesarios para

poder actuar, ya que sino describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

### **Paso 2: 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.

### **Paso 3: 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 la 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.

### **Paso 4: El desarrollo de alternativas**

Este paso consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.

### **Paso 5: Análisis de las alternativas**

Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidentes. 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.

### **Paso 6: Selección de una alternativa**

Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.

### **Paso 7: La implantación de la alternativa**

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 participan 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 efectivas.

### **Paso 8: 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. (Carucci, 2003)

## **2.4.6 Decisiones comprendidas en las Funciones Administrativas**

La presencia profunda de la toma de decisiones es particularmente importante en todos los aspectos del trabajo de un gerente, pues la toma de decisiones interviene en las cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control.

### **2.4.7. El gerente como una persona que Toma Decisiones**

Todos los integrantes que forman parte de una organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el desempeño de un gerente. Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible. La toma de decisiones es una parte de las cuatro funciones gerenciales. Por esta razón los gerentes (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como quienes

toman las decisiones. De hecho, podemos decir que toma de decisiones es sinónimo de gerencia.

El hecho de que casi todo lo que hace un gerente requiere tomar decisiones, no significa que las decisiones siempre sean largas, complicadas o evidentes para un observador externo. Muchas decisiones de los gerentes son de rutina. Los gerentes toman docenas de decisiones rutinarias a diario. Recuerde que aunque una decisión parezca sencilla o aunque el gerente la haya tomado muchas veces antes, no por eso deja de ser una decisión.

Los gerentes toman decisiones, sin embargo no sabemos mucho sobre el gerente como quien toma las decisiones, ni sobre cómo se toman las decisiones en las organizaciones. (Castro, 2005)

### **Premisas de racionalidad**

Si quien toma las decisiones fuera perfectamente racional, sería por completo objetivo y lógico. Definiría con esmero el problema y fijaría una meta clara y específica. Además, tomar decisiones racionales llevaría siempre a elegir la alternativa que lleve al máximo la probabilidad de alcanzar esa meta.

### **Racionalidad Acotada**

A pesar de las limitaciones de la racionalidad perfecta, se espera que los gerentes sean racionales cuando deciden. Los gerentes saben que quienes toman buenas decisiones hacen ciertas cosas: identifican los problemas, consideran las alternativas, reúnen información y actúan a la vez con energía y prudencia. Se espera que los gerentes exhiban los comportamientos correctos de toma de decisiones. Con ello, indican a los demás que son competentes y que sus decisiones son resultado de una deliberación inteligente.

Sin embargo, ciertos aspectos del proceso de decisiones no son realistas en cuanto a la manera en que los gerentes deciden. Los gerentes operan según las premisas de la

racionalidad acotada; es decir toman las decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar la información. Como es posible que analicen toda la información sobre todas las alternativas, los gerentes llegan a una solución satisfactoria, en vez de una óptima. Esto es, aceptan soluciones que son "suficientemente buenas". Son racionales dentro de los límites de su capacidad de procesamiento de información. (Carucci, 2003)

#### **2.4.8 Cualidades Personales para la Toma de Decisiones**

Todo administrador o gerente es un tomador de decisiones. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos.

Se pueden destacar cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero esta cuatro conforman los requisitos.

**Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

**Buen Juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto, se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

**Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El

tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

### **Habilidades cuantitativas**

Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

En la toma de decisiones lo que importa es la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior el gerente debe evaluar alternativas de acción. Si estas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena decisión pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización. (Carucci, 2003)

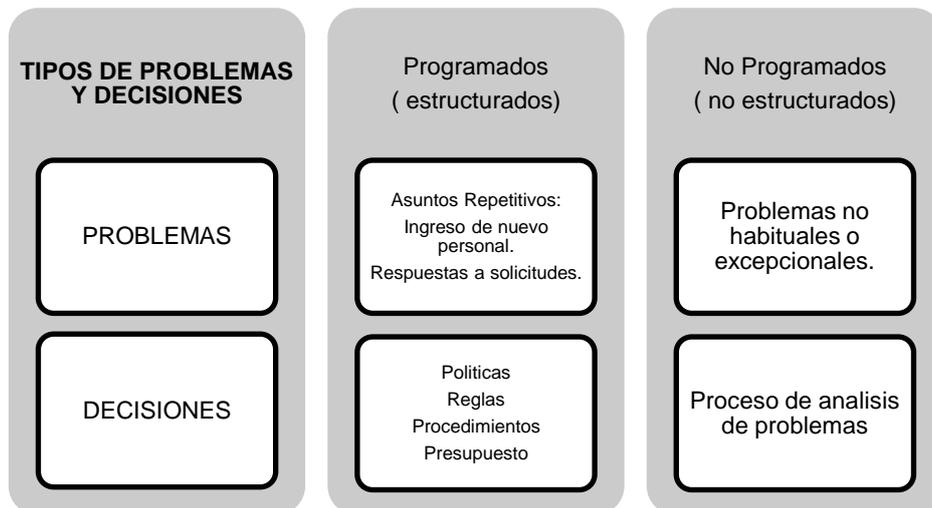
#### **2.4.9 Tipos de Problemas y Decisiones**

En el texto de Koontz-Weirich esto se fundamenta en que “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras”.

Los especialistas relacionan el proceso de toma de decisiones con el análisis y solución de problemas, aclarando que, en el plano de la administración (dirección), un “problema” se define como la brecha existente entre el Estado Actual y el Estado Deseado. “Existe un problema cuando hay una diferencia entre lo que está sucediendo y lo que uno desea que suceda”.

Hay coincidencia entre los especialistas en clasificar los problemas y las decisiones en dos grupos: los problemas y decisiones “estructurados” y los “no estructurados”. (Castro, 2005)

### GRÁFICO N° 12 TIPOS DE PROBLEMAS Y DECISIONES



Fuente: (Rementeria, 2008)  
Elaborado por: Lucia Andrade

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MÉTODO CIENTÍFICO

La metodología que se empleó en la presente investigación fue específicamente el método **hipotético-deductivo**.

Para la consecución de los objetivos se ha formulado una hipótesis como consecuencia de la percepción de una realidad escasamente abordada, pero simultáneamente dicha percepción se apoya en principios generales; por lo tanto, para demostrar la hipótesis se analizarán sus variables a través de la deducción llegando a conclusiones particulares.

**Hipotético** porque consiste en elaborar una explicación provisional de los hechos observados en la Empresa Bagu Trade and Business y de sus posibles causas.

**Deductivo** porque se obtiene el juicio de una sola premisa, es decir que se llega a una conclusión.

#### 3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptiva y explicativa.

Fue **descriptiva** ya que a través de la recopilación y análisis de datos se logró definir a la Empresa Bagu Trade and Business, identificando sus potencialidades como particularidades, para consecuentemente describir a los mismos dentro del presente estudio.

Fue **explicativa** puesto que mediante la combinación del método elegido con el diseño de estudio y la conjugación de técnicas e instrumentos, se logró responder o dar una explicación del porqué de las causas y efectos que han conducido a la actual situación de la Empresa Bagu Trade and Business.

### 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La clase de medios utilizados en la investigación son de tipo documental, de campo y no experimental.

Es **documental** en virtud de la cual se acudió a la revisión de medios impresos tales como libros, revistas, periódicos, diccionarios, documentos institucionales y todo tipo de publicación acorde al contenido del estudio; de esta manera los datos alcanzados son tratados e interpretados con un criterio objetivo; y, al mismo tiempo pueden ser sustentados consistente y teóricamente.

Es **de campo** a causa de que la investigación se efectuó en un escenario real con características específicas y propias, cuyo lugar es la Empresa Bagu Trade and Business, perteneciente a la ciudad de Quito.

Es **no experimental** ya que el estudio no se cumple en el interior de un laboratorio ni a base de experimentaciones, el objeto de estudio conserva sus características naturales, puesto que no se altera su realidad; más aún, cuando los objetivos del estudio son conocidos por el representante legal de la empresa y el investigador.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

La población de la presente investigación está conformada por los colaboradores de la Empresa Bagu Trade and Business de la ciudad de Quito.

#### 3.4.2. Muestra

Se procederá a trabajar con las 10 personas, sin utilizar una muestra para el trabajo investigado.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos serán fundamentalmente las siguientes:

#### **Técnicas:**

- Entrevistas
- Encuestas

#### **Instrumentos**

- Guía de entrevista.
- Cuestionario.

### 3.6. RESULTADO DE LA ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINESS.

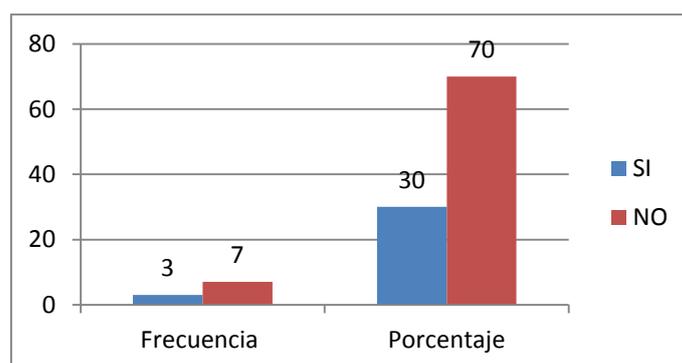
**PREGUNTA 1.-** ¿Tiene la Empresa identificados claramente sus Procesos Administrativos?

**CUADRO N° 4: Identifica Procesos Administrativos**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30
NO	7	70
Total	10	100%

Fuente: Resultado de las Encuestas  
Elaborado por: Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 13 Identifica Procesos Administrativos**



Fuente: CUADRO 6  
Elaborado por: Lucia Andrade

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A través de las encuestas realizadas dentro de la identificación de los procesos administrativos en la empresa por parte de los colaboradores solo un 30 % menciona que si los identifica mientras que un 70% no sabe de qué se trata los procesos administrativos esto indica que los colaboradores realizan su labor de manera empírica o tradicional lo que limita la generación de nuevas ideas.

**PREGUNTA 2.- ¿Considera usted que existe un buen de manejo de los Procesos Administrativos en la Empresa?**

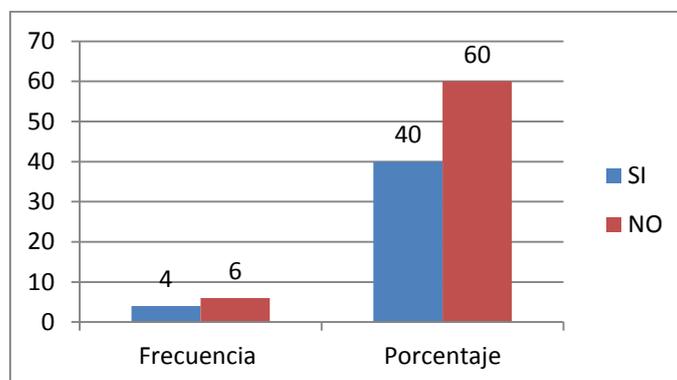
**CUADRO N° 5: Manejo de Procesos Administrativos**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40
NO	6	60
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Resultado de las Encuestas

Elaborado por: Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 14 Manejo de los Procesos Administrativos**



Fuente: CUADRO 6

Elaborado por: Lucia Andrade

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A través de las encuestas realizadas dentro del manejo de los procesos administrativos en la empresa por parte de los colaboradores solo un 40 % menciona que si existe un buen manejo mientras que un 60% menciona que no se da un buen uso de los procesos administrativos esto indica que los colaboradores realizan su labor de manera empírica o tradicional lo que limita el desarrollo organizacional y la eficiencia y eficacia de los procesos productivos. No existe organización.

**PREGUNTA 3.- ¿Existe un seguimiento de las actividades que realiza la Empresa desde su inicio hasta su fin?**

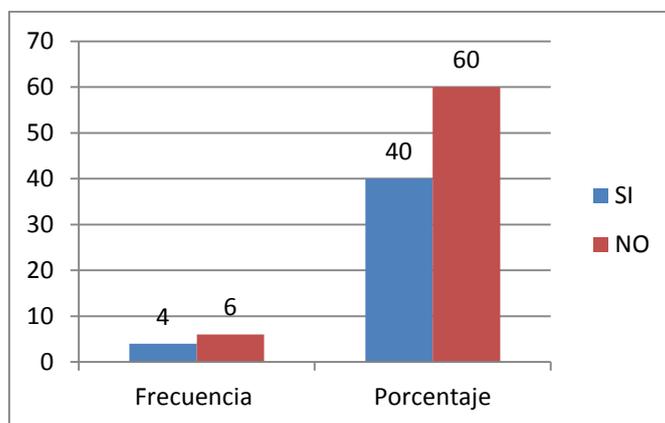
**CUADRO N° 6: Seguimiento de las actividades que realiza la Empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40
NO	6	60
<b>Total</b>	10	100%

**Fuente:** Resultado de las Encuestas

**Elaborado por:** Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 15 Seguimiento de las actividades que realiza la Empresa**



**Fuente:** CUADRO 8

**Elaborado por:** Lucia Andrade

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

A través de las encuestas realizadas a los colaboradores dentro de lo que respecta a que exista un seguimiento de las actividades que realiza la empresa solo un 40 % de los colaboradores menciona que si existe un seguimiento o control mientras que un 60% menciona que no se da un seguimiento correcto a las actividades esto indica que los colaboradores realizan sus funciones a su conveniencia. No existe dirección y control.

**PREGUNTA 4.- ¿Cree usted que los sistemas y procedimientos que utiliza la Empresa son los más adecuados para su trabajo?**

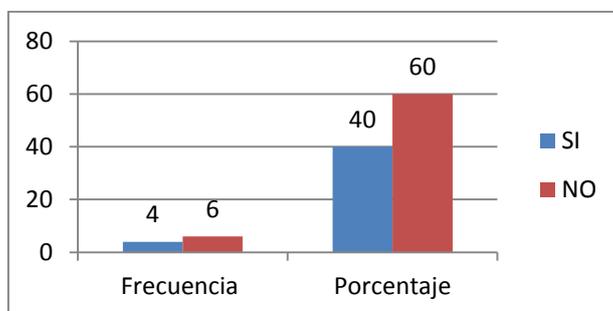
**CUADRO N° 7: Sistemas y procedimientos que utiliza la Empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40
NO	6	60
<b>Total</b>	10	100%

**Fuente:** Resultado de las Encuestas

**Elaborado por:** Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 16 Sistemas y procedimientos que utiliza la Empresa**



**Fuente:** CUADRO 9

**Elaborado por:** Lucia Andrade

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A través de las encuestas realizadas a los colaboradores dentro de lo que respecta a que Sistemas y procedimientos que utiliza la empresa solo un 40 % de los colaboradores menciona que los Sistemas y procedimientos son adecuados mientras que un 60% menciona que no son adecuados los sistemas y procedimientos esto indica que los colaboradores no tienen una planificación definida para realizar sus actividades No existe planificación.

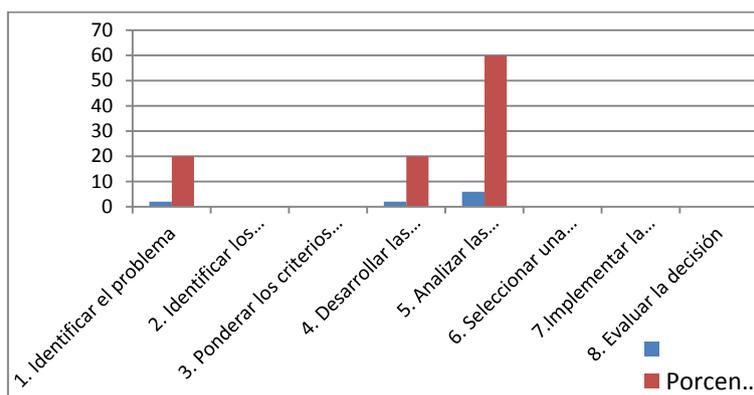
**PREGUNTA 5.- ¿Que procedimiento o serie de pasos regularmente utilizan para tomar decisiones en la Empresa?**

**CUADRO N° 8: Pasos para tomar decisiones regularmente.**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1. Identificar el problema	2	20
2. Identificar los criterios de la decisión	0	0
3. Ponderar los criterios de la decisión	0	0
4. Desarrollar las alternativas	2	20
5. Analizar las alternativas	6	60
6. Seleccionar una alternativa	0	0
7. Implementar la decisión	0	0
8. Evaluar la decisión	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultado de las Encuestas  
Elaborado por: Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 17 Pasos para tomar decisiones regularmente.**



Fuente: CUADRO 10  
Elaborado por: Lucia Andrade

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según las encuestas realizadas el procedimiento o la serie de pasos que regularmente utilizan para tomar decisiones en la Empresa es, un 20% dice que primero identifica el problema y otro también con 20% desarrolla las alternativas y luego un 60% analiza las alternativas mientras que los demás pasos no son tomados en cuenta, es decir no existe un proceso para la toma de decisiones bien definido.

**PREGUNTA 6.- ¿Cree usted que las Autoridades de la Empresa siguen un proceso para toma de decisiones?**

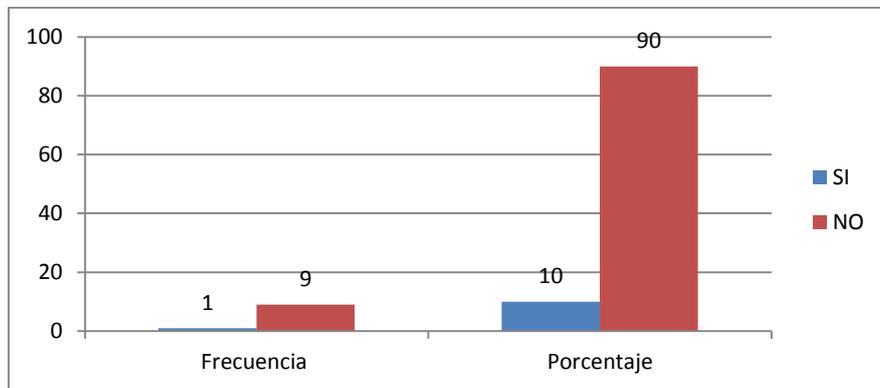
**CUADRO N°9: Siguen un Proceso para la toma de decisiones**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	10
NO	9	90
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Resultado de las Encuestas

Elaborado por: Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 18 Siguen un Proceso para la toma de decisiones.**



Fuente: CUADRO 11

Elaborado por: Lucia Andrade

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los Resultados obtenidos de las encuestas Las Autoridades de la Empresa no siguen un proceso para toma de decisiones teniendo en cuenta un resultado del 90% con un indiferente 10% que prácticamente no tiene trascendencia, entendiéndose que los que las decisiones se toman de manera empírica o tradicional.

**PREGUNTA 7.- Cree usted que los resultados de las decisiones tomadas por parte de las Autoridades ha sido eficiente y han beneficiado a la Empresa?**

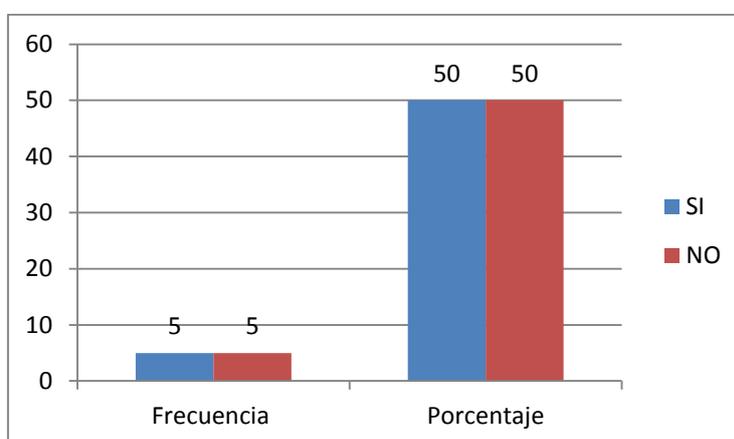
**CUADRO N° 10: Los resultados de las decisiones tomadas han sido eficientes**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50
NO	5	50
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Resultado de las Encuestas

Elaborado por: Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 19 Los resultados de las decisiones tomadas han sido eficientes**



Fuente: CUADRO 12

Elaborado por: Lucia Andrade

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

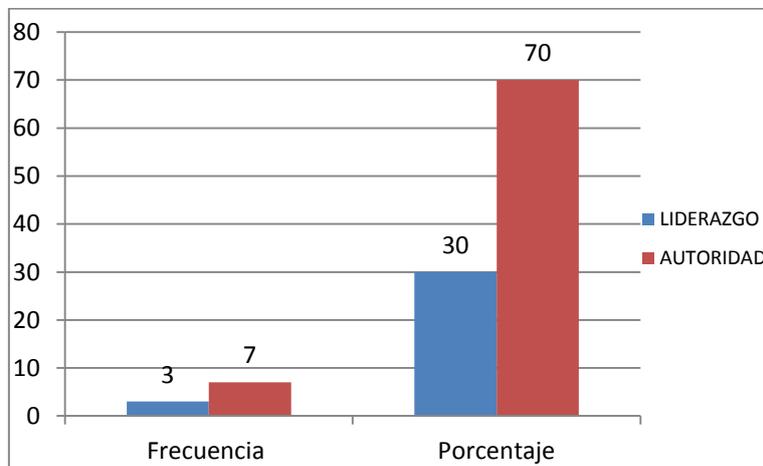
Del 100% de encuestados que conforman 10 colaboradores, los resultados obtenidos de las encuestas reflejan que un 50% están de acuerdo con la toma de decisiones de los directivos siendo así el otro 50% que no está de acuerdo y menciona que no han sido fructíferas las decisiones tomadas

**PREGUNTA 8.- ¿Existe Liderazgo o Autoritarismo en la Empresa?****CUADRO N°11: Liderazgo o Autoritarismo en la Empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
LIDERAZGO	3	30
AUTORIDAD	7	70
Total	10	100%

Fuente: Resultado de las Encuestas

Elaborado por: Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 20 Liderazgo o Autoritarismo en la Empresa**

Fuente: CUADRO 13

Elaborado por: Lucia Andrade

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

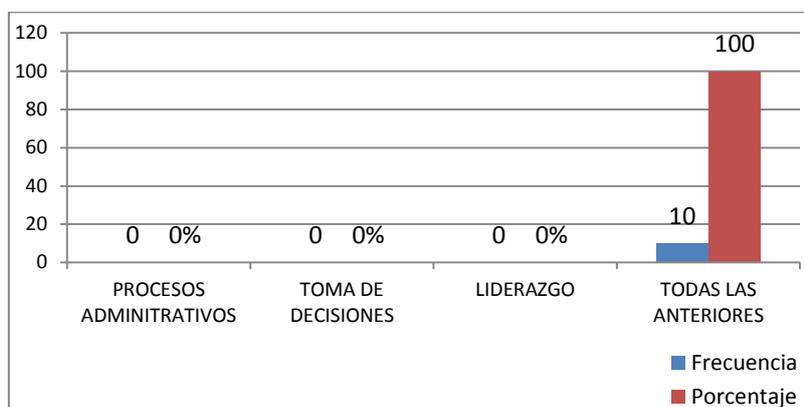
Según las encuestas realizadas dentro de la empresa se conoció que existe más autoridad que liderazgo, esto indica que afecta el clima organizacional provocando una comunicación deficiente y a su vez deficiencia en los procedimientos que se dan para realizar una producción, además de ello se da a notar la inexistencia de una estructura organizacional establecida para una mejor gerencia.

**PREGUNTA 9.- Cree usted que el Progreso de la Empresa depende mucho de?****CUADRO N° 12: Progreso de la Empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
PROCESOS ADMINISTRATIVOS	0	0
TOMA DE DECISIONES	0	0
LIDERAZGO	0	0
TODAS LAS ANTERIORES	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Resultado de las Encuestas

Elaborado por: Lucia Andrade

**GRÁFICO N° 21 Dependencia del Progreso de la Empresa**

Fuente: CUADRO 13

Elaborado por: Lucia Andrade

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

El 100% de los encuestados mencionan que tanto los procesos administrativos, la toma de decisiones y el Liderazgo son necesarios para la empresa, ya que son bases fundamentales para la generación del crecimiento empresarial, recalando que la gestión serán factores que demuestren la eficiencia y la eficacia

### 3.7. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La Gestión Administrativa de la Empresa Bagu Trade and Business de la ciudad de Quito, incidió en la Toma de decisiones del Periodo Marzo 2013 .Marzo 2014.

#### 3.7.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

De acuerdo con todos los datos que se obtuvieron por medio de la tabulación e interpretación de las encuestas aplicadas a las personas objeto de estudio se pudo obtener la siguiente matriz de resultados.

**CUADRO N° 13: COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.**

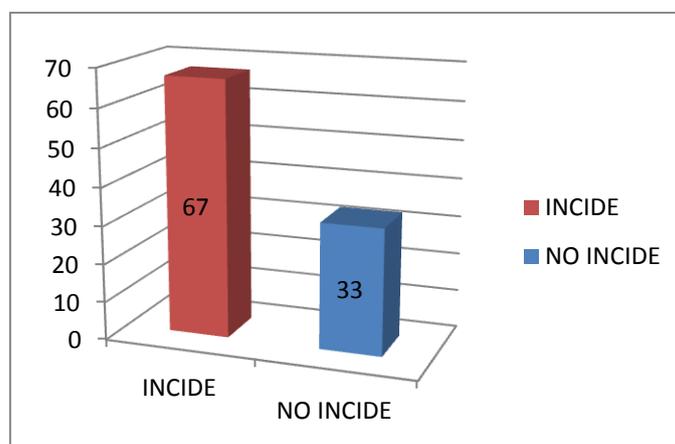
<b>PREGUNTA</b>	<b>INCIDE %</b>	<b>NO INCIDE %</b>
<b>1.-Identificación de los Procesos Administrativos</b>	70	30
<b>2.- Manejo de los procesos administrativos</b>	60	40
<b>3.- Seguimiento de las actividades</b>	60	40
<b>4.-Sistemas y Procedimientos</b>	60	40
<b>5.- Pasos para la toma de decisiones</b>	40	60
<b>6.- Proceso en la toma de decisiones</b>	90	10
<b>7.- Eficiencia en las decisiones</b>	50	50
<b>8.- Liderazgo o Autoridad</b>	70	30
<b>9.- Progreso de la Empresa</b>	100	0
<b>PROMEDIO</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>

**Fuente:** Resultados de las Encuestas

**Elaborado:** Lucia Andrade

### 3.7.2. ANÁLISIS EXPLICATIVO

#### GRÁFICO N° 22 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS



**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado:** Lucia Andrade

De acuerdo a los resultados de la investigación, podemos establecer a través de la diferencia de porcentajes que La Gestión Administrativa, incide con el 67% en la Toma de Decisiones del periodo, así lo demuestran algunos de los cuestionamientos planteados que responden favorablemente y se comprueba satisfactoriamente la hipótesis planteada.

## CAPÍTULO IV

### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- Se puede concluir que mediante el diagnóstico realizado en la empresa Bagu Trade and Business, no existen sistemas de Gestión Administrativos bien definidos, es decir los procesos que se lo realiza son de manera empírica o tradicional basados en su experiencia.
- Se concluye también que la Empresa Bagu Trade and Business no tiene identificados las funciones Administrativas de cada colaborador y tampoco sus niveles administrativos dentro del su organigrama funcional que tampoco consta.
- Dentro de la investigación realizada se puede concluir que la Empresa Bagu Trade and Business, la presente administración no posee de un plan estratégico que guie la obtención de metas y objetivos de manera técnica y estratégica.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la Empresa Bagu Trade and Business realizar una capacitación con temas puntuales como son Administración y Dirección de empresas para tener una mejor noción gerencial de un negocio o empresa.
- Se recomienda aplicar un cuadro de identificación de funciones y niveles administrativos para el diseño y elaboración de una estructura orgánica funcional que determine su nivel jerárquico, su unidad de mando y su tipo de liderazgo.
- Se recomienda a la Empresa Bagu Trade and Business hacer uso del Plan Estratégico que permita definir los conceptos filosóficos para mejorar la administración de la empresa

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO 2015-2020**

##### **5.1.1. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA**

El ser humano está permanentemente obligado a tomar decisiones. En el plano personal como profesional, su éxito o fracaso está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos.

Las organizaciones, como agrupaciones humanas, no escapan a este proceso: evolucionan, involucionan y en su extremo desaparecen como consecuencia de lo bien o mal que hayan conducido su gestión.

Conducir bien una organización supone decidir correctamente. Pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática, ordenada, abarca lo que conocemos como planificación. Entendida así la planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones.

Cuando el proceso de planificación se fundamenta en el análisis riguroso de los problemas que afectan al decisor y en la evaluación de los factores o variables que puedan afectar la viabilidad de las decisiones tendentes a su solución, se habla de planificación estratégica.

La información que se presenta tiene como única finalidad dar un aporte oportuno hacia la empresa Bagu Trade Business y sea de apoyo y manejo de algunos conceptos, métodos e instrumentos básicos de planificación estratégica, que pueden ser de gran utilidad en sus respectivas gestiones en los próximos años.

### **5.1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

En los últimos años las empresas han estado inmersas en procesos de transformación, dirigidos en última instancia a mejorar tanto la calidad de sus actuaciones sociales como el rigor y transparencia en su gestión, para lo cual progresivamente están aplicando, con las adaptaciones necesarias.

El propósito de este documento es brindar una solución al problema que se presenta al momento en la organización ya que la falta de fijación y cumplimiento de objetivos para el crecimiento de la empresa ha limitado el desarrollo de la misma, estancándose en su gestión por la cual es necesaria la realización de esta propuesta.

### **5.1.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

- Aplicar las etapas principales del proceso de Planificación Estratégica para una mejor Gestión Administrativa en la Empresa Bagu Trade Business.

### **5.1.4. OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA**

- Proporcionar estrategias y políticas necesarias para alcanzar las metas organizacionales.

### **5.1.5. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La importancia del manual de Talento Humano además de permitirnos conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución permitirá un desarrollo organizacional a mediano plazo, generando así más competitividad en el mercado .

Además de ser una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, también garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

### 5.1.6. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta pretende mejorar la productividad que hoy la globalización exige, debido a sus cambios constantes, es necesario el diseño e implementación de la planificación estratégica que permita identificar al empresa con una cultura organizacional.

La planificación además sirve para determinar en forma más apropiada las metas y objetivos y las responsabilidades por fallas o errores, facilita las labores de auditoria, evaluación de control interno, aumentando la eficiencia de los trabajadores, diciéndoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, coordinando así las actividades para alcanzar un fin organizacional.

### GRÁFICO N°23 MODELO DE ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: (Perea, 2003)

Elaborado por: Lucia Andrade

## **5.2. APLICACIÓN DEL MODELO DE ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LA EMPRESA BAGU TRADE BUSINESS**

Muchos son los autores que definen a la planificación Estratégica como una herramienta indispensable para el éxito de la empresa, en base a los modelos de etapas de planificación estratégica he considerado clasificarlas en tres etapas:

Etapa de Análisis Estratégico

Etapa de Formulación

Etapa de Seguimiento

### **5.2.1. ETAPA DE ANALISIS ESTRATÉGICO**

En esta etapa se detallara las funciones de cada colaborador dependiendo el área al que corresponda.

**CUADRO N° 14: IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS  
QUE PERSIGUE LA EMPRESA BAGU TRADE AND BUSINESS DE LA  
CIUDAD DE QUITO**

<b>B.T.B. BAGU TRADE BUSINESS</b>	
<b>Identificación del Cargo</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>Ubicación del Cargo:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>Nivel:</b>	<b>ESTRATEGICO</b>
<b>Líder Inmediato:</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>Supervisa A:</b>	<b>TODAS LAS ÁREAS</b>
<b>Delegaciones:</b>	<b>TODAS</b>
<p><b>Función</b> Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que las actividades Administrativas y Financieras de la Institución los mismos se ejecuten eficientemente, fomentando el uso adecuado de todos los recursos de la empresa.</p>	
<p><b>Formación Académica:</b> Ingeniero/a en Empresas, Comercial, Contador, Banca y Finanzas, Marketing. <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer – Cuarto Nivel <b>Experiencia:</b> 1- 3 años en Gestión Administrativa</p>	
<p><b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTOS)</b> Es responsable de la planeación, organización, ejecución y control del proceso de adquisiciones de mercaderías, garantizando productos de calidad, precios acorde a los intereses económicos de la empresa y su entrega oportuna en el menor tiempo posible.</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal de la empresa</li> <li>• Delegar funciones a sus subordinados</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar la comercialización de Artículos de construcción</li> <li>• Desarrollar estrategias encaminados a alcanzar los objetivos y metas.</li> </ul>	

<b>B.T.B. BAGU TRADE BUSINESS</b>	
<b>Identificación del Cargo</b>	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>
<b>Ubicación del Cargo:</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>Nivel:</b>	<b>TACTICO – OPERATIVO</b>
<b>Líder Inmediato:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>Supervisa A:</b>	<b>NINGUNA</b>
<b>Delegaciones:</b>	<b>OPERATIVAS</b>
<p><b>Función</b>            Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que las actividades Administrativas y Financieras de la Institución los mismos se ejecuten eficientemente, fomentando el uso adecuado de todos los recursos de la empresa.</p>	
<p><b>Formación Académica:</b> Contador Público (CPA)  <b>Requisitos Mínimos:</b> Tercer Nivel  <b>Experiencia:</b> 1-3 años realizando actividades de contaduría sector privado o publico</p>	
<p><b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTOS)</b>            Proporcionar apoyo en las actividades administrativas que la Gerencia General delegue, buscando un óptimo manejo y control de la documentación administrativa y financiera, y talento humano de la Empresa Bagu Trade and Business</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar todos los asientos contables generados por la empresa</li> <li>• Control de las entradas y salidas de mercadería de la empresa</li> <li>• Realizar las declaraciones mensuales al SRI y aportaciones al IEES</li> <li>• Realizar todos los estados financieros, balances y todo lo referente a la actividad económica de la empresa.</li> </ul>	

<b>B.T.B. BAGU TRADE BUSINESS</b>	
<b>Identificación del Cargo</b>	<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS Y COMERCIALIZACION</b>
<b>Ubicación del Cargo:</b>	<b>Asesor de Ventas y Comercialización</b>
<b>Nivel:</b>	<b>TACTICO – OPERATIVO</b>
<b>Líder Inmediato:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>Supervisa A:</b>	<b>NINGUNA</b>
<b>Delegaciones:</b>	<b>OPERATIVAS</b>
<p><b>Función</b>  Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que las actividades Administrativas y Financieras de la Institución los mismos se ejecuten eficientemente, fomentando el uso adecuado de todos los recursos de la empresa.</p>	
<p><b>Formación Académica:</b> Ingeniería en empresas, Ingeniero Comercial, Contabilidad, Banca y Finanzas, Marketing o afines.  <b>Requisitos Mínimos:</b> Estudiante  <b>Experiencia:</b> 1-3 años realizando asesoría de negocios y/o comercialización de productos bienes y o servicios.</p>	
<p><b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTOS)</b>  Proporcionar apoyo en las actividades administrativas que la Gerencia General delegue, buscando un óptimo manejo y control de la documentación administrativa y financiera, y talento humano de la Empresa Bagu Trade and Business</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar todos los asientos contables generados por la empresa</li> <li>• Control de las entradas y salidas de mercadería de la empresa</li> <li>• Realizar las declaraciones mensuales al SRI y aportaciones al IEES</li> <li>• Realizar todos los estados financieros, balances y todo lo referente a la actividad económica de la empresa.</li> </ul>	

<b>B.T.B. BAGU TRADE BUSINESS</b>	
<b>Identificación del Cargo</b>	<b>DEPARTAMENTO DE MARKETING Y PUBLICIDAD</b>
<b>Ubicación del Cargo:</b>	<b>Asesor de Ventas y Comercialización</b>
<b>Nivel:</b>	<b>TACTICO – DIRECTIVO</b>
<b>Líder Inmediato:</b>	<b>GERENTE</b>
<b>Supervisa A:</b>	<b>NINGUNA</b>
<b>Delegaciones:</b>	<b>OPERATIVAS</b>
<p><b>Función</b>  Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que las actividades Administrativas y Financieras de la Institución los mismos se ejecuten eficientemente, fomentando el uso adecuado de todos los recursos de la empresa.</p>	
<p><b>Formación Académica:</b> Ingeniería en Empresas. Ingeniero Comercial, Contabilidad, Banca y Finanzas, Marketing o afines.  <b>Requisitos Mínimos:</b> Estudiante  <b>Experiencia:</b> 1-3 años realizando asesoría de negocios y/o comercialización de productos bienes y o servicios.</p>	
<p><b>FUNCIÓN GENERAL O BÁSICA (BASADO EN PROCEDIMIENTOS)</b>  Proporcionar apoyo en las actividades administrativas que la Gerencia General delegue, buscando un óptimo manejo y control de la documentación administrativa y financiera, y talento humano de la Empresa Bagu Trade and Business</p>	
<p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo lo referente actividad de difusión y promoción de productos que ofrece la empresa</li> <li>• Búsqueda de nuevos mercados</li> <li>• Estudios de mercado y planes de mercadeo</li> </ul>	

**Fuente:** Empresa Bagu Trade Bussines  
**Elaborado por:** Lucia Andrade

### 5.2.1.1. VALORACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

#### 5.2.1.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Empresa Bagu Trade BUSINESS.

La escala utilizada para la calificación de los factores internos es.

<b>1= Debilidad importante</b>
<b>2= Debilidad Menor</b>
<b>3= Equilibrio</b>
<b>4= Fortaleza Menor</b>
<b>5= Fortaleza importante</b>

Los medios externos también se ponderan de 1 a 5, valores que se asignan de acuerdo a la importancia de la variable.

<b>1= Amenaza importante</b>
<b>2= Amenaza Menor</b>
<b>3= Equilibrio</b>
<b>4= Oportunidad Menor</b>
<b>5= Oportunidad Importante</b>

#### CUADRO N° 15: PONDERACION DE FACTORES INTERNOS

N°	FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	<b>FORTALEZAS</b>			
F1	Productos con certificación de calidad	0,125	4	0,50
F2	Habilidad para negociar los precios con los proveedores y clientes	0,063	3	0,19
F3	Efectividad en el servicio	0,125	4	0,50
F4	Liquidez y disponibilidad de fondos	0,125	4	0,50
	<b>DEBILIDADES</b>			
D1	Falta plan estratégico	0,125	4	0,50
D2	Mal direccionamiento de funciones	0,125	5	0,63
D3	No cuenta con modelos de gestión	0,125	5	0,63
D4	Inexistencia de promoción y publicidad	0,062	3	0,19
D5	Falta programas de Capacitación	0,125	4	0,50
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,14</b>

Fuente: Empresa Bagu Trade Business.

Elaborado por: Lucia Andrade.

De acuerdo a la valoración realizada existen menos fortalezas, obteniendo un peso ponderado 4,14 que indica fortaleza menor lo cual deberemos identificar estrategias para dar solución y mejorar las fortalezas y su ponderación.

#### **CUADRO N°16: PONDERACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1</b>	Mejorar la imagen corporativa	<b>0,125</b>	<b>3</b>	<b>0,38</b>
<b>O2</b>	Conseguir nuevos proveedores y clientes	<b>0,125</b>	<b>5</b>	<b>0,63</b>
<b>O3</b>	Ofrecer Servicios Post venta	<b>0,125</b>	<b>5</b>	<b>0,63</b>
<b>O4</b>	Incentivación a las pymes por parte del gobierno	<b>0,125</b>	<b>4</b>	<b>0,50</b>
	<b>AMENAZAS</b>			
<b>A1</b>	Mejor difusión de productos y servicio por parte de la competencia	<b>0,125</b>	<b>3</b>	<b>0,38</b>
<b>A2</b>	Alza de impuestos arancelarios en materiales de protección industrial	<b>0,125</b>	<b>4</b>	<b>0,50</b>
<b>A3</b>	Competencia en el mercado local	<b>0,125</b>	<b>4</b>	<b>0,50</b>
<b>A4</b>	Aumento del costo de materias primas	<b>0,125</b>	<b>4</b>	<b>0,50</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,02</b>

Fuente: Empresa Bagu Trade Business.

Elaborado por: Lucia Andrade.

En la ponderación realizada los factores externos indica que hay existencia de oportunidades menores, no obstante hay una existencia menor de amenazas, lo cual debemos aprovechar nuestras oportunidades y seguir disminuyendo las amenazas estratégicamente

## **5.2.2. ETAPA DE FORMULACIÓN**

### **5.2.2.1. Formulación de la Misión**

Es una declaración que describe el propósito o trabajo de la organización. (Algunas misiones incluyen también los valores y creencias organizacionales o describen cómo la organización alcanzará su propósito.) La misión debe contestar a las siguientes preguntas:

¿Quién está haciendo el trabajo?

¿Qué se está haciendo?

¿Dónde se está haciendo?

¿Por qué se está haciendo?

¿Para quién se está haciendo?

#### **5.2.2.2. Misión Empresa Bagu Trade Business**

##### **MISIÓN EMPRESA BAGU TRADE BUSINESS**

Somos una empresa comercial de distribución de prendas de protección industrial e insumos médicos y laboratorio, que busca la satisfacción total de sus clientes cumpliendo con los más altos estándares de calidad.

#### **5.2.2.3. Formulación de la Visión**

Desarrollar una visión de futuro para la empresa significa:

Determinar cómo se desea que sea la empresa a medio y largo plazo (dentro de cinco o más años).

- Es la máxima aspiración de la organización.
- Cómo queremos ver a nuestra organización en el los próximos años.
- Señala el rumbo a seguir.

#### **5.2.2.4. Visión Empresa Bagu Trade Business**

##### **VISIÓN BAGU TRADE BUSINESS**

Ser una empresa consolidada, líder y referente en calidad de sus productos y servicios a nivel nacional con enfoque de mejora continua.

#### **5.2.2.5. Valores y Políticas Propuestas**

##### **5.2.2.5.1. Valores**

Todo el talento humano de Bagu Trade Business labora en todo momento y circunstancias llevando a la práctica diaria sus valores.

Valor es, todo lo que favorece al desarrollo, realización y excelencia de toda persona, empresa y/o sociedad.

Cabe recalcar que los valores planteados se los propone en base al estado actual y futuro de la empresa es decir, de acuerdo a la misión y visión propuestas, procurando una correlación para cumplir y alcanzar los objetivos propuestos.

- **Responsabilidad:** El grupo de trabajo de la empresa, laboraran comprometidos al desarrollo de las actividades a ellos asignadas, a realizarlas con total empeño y seriedad que las mismas requieran.
- **Ética:** El talento Humano que se desempeña en la empresa laborara consciente y correctamente, sin engañarse a sí mismos ni engañar a los demás; respetando normas éticas y morales.
- **Perseverancia:** Ser constantes con el cumplimiento tanto de sus funciones como de los objetivos de la empresa, solo con perseverancia se alcanzaran los objetivos.
- **Seguridad.-** Mantenemos la idoneidad y organización en nuestro trabajo, evitando los riesgos relacionados a la prestación de nuestros servicios
- **Liderazgo.-** Proponer las actitudes necesarias para guiar funciones, y tomar las decisiones que favorezcan a nuestros clientes.
- **Calidad.- Cumplimiento** de requisitos del bien o servicio para satisfacer las necesidades del cliente
- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo implica que todas las personas involucradas estén orientadas hacia una meta común, logrando la unión que les permitirá llegar más rápido y mejor, que si cada uno se reparte un segmento de trabajo , es decir, el compromiso y la identificación

#### **5.2.2.5.2. Políticas Propuestas**

1. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
2. Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del, local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
3. Procurar una atención rápida y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso de venta, los modales y comportamiento para con el cliente.
4. Proporcionar al cliente un producto con materiales de excelente calidad.
5. Reconocimiento al talento humano por sus ideas de mejora continua y ahorro de la empresa.
6. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

#### **5.2.3. OBJETIVOS**

Una vez formulada la misión, visión de la organización es necesario determinar cuáles serán los objetivos a alcanzar en un cierto período lo establecido, estos objetivos son los objetivos estratégicos de la organización.

1. Incrementar el nivel de ventas anuales en un 10%
2. Mejorar la rentabilidad mediante el incremento mediante los ingresos y la optimización de recursos.
3. Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017.

#### 5.2.4. ANALISIS FODA EMPRESA BAGU TRADE BUSINESS, FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos con certificación de calidad</li> <li>2. Habilidad para negociar los precios con los proveedores y clientes</li> <li>3. Efectividad en el servicio</li> <li>4. Liquidez y disponibilidad de fondos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de un plan estratégico</li> <li>2. Mal direccionamiento de funciones</li> <li>3. No cuenta con modelos de gestión</li> <li>4. Inexistencia de promoción y publicidad</li> <li>5. Falta programas de Capacitación.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPURTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mejorar la imagen corporativa</li> <li>7. Conseguir nuevos proveedores y clientes</li> <li>8. Ofrecer Servicios Post venta</li> <li>9. Incentivación a las pymes por parte del gobierno</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS: 1 F0(MAXI-MAXI)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>(F 1) (O 1) Diseñar la imagen corporativa para la identificación de la empresa</b></li> <li>2. <b>(F 2)-(O2 ) Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional.</b></li> <li>3. <b>(F 2-3-4 ) (O2-4 ) Visitas a posibles nuevos clientes</b></li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS: 3 DO(MINI-MAX)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>(D 4) (O3 ) Capacitar y motivar al talento humano de la empresa para que mejore su eficacia y eficiencia</b></li> <li>2. <b>(D 1-2-3) (O 4-2)Mejorar las estrategias de marketing de la empresa</b></li> <li>3. <b>(D 3) (O 3-2) Realizar Promociones para atraer nuevos clientes</b></li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejor difusión de productos y servicio por parte de la competencia</li> <li>2. Alza de impuestos arancelarios en materiales de protección industrial</li> <li>3. Competencia en el mercado local</li> <li>4. Aumento del costo de materias primas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS2 FA(MAX-MINI)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>(F2). (A-4)Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores</b></li> <li>2. <b>(F3)- (A3)Mejorar la atención hacia el cliente</b></li> <li>3. <b>(F 1-4)- (A 2- 4) Política de precios competitivos</b></li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS 4. DA(MINI-MINI)</b></p> <p><b>(D3 )(A1)Fortalecer la difusión de oferta de productos</b></p> <p><b>(D4) (A3) Diversificar los productos</b></p> <p><b>(D 2)( A3) Mejorar el servicio de Post venta.</b></p>

**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business

**Elaborado por:** Lucia Andrade.

## PLAN DE ACCIÓN

4. <b>OBJETIVO ESTRATEGICO N°1.-</b> Incrementar el nivel de ventas anuales en un 10% Mejorar la rentabilidad mediante el incremento mediante los ingresos y la optimización de recursos. Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017.						
ESTRÁTEGIA	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	RESULTADOS
<b>Diseñar la imagen corporativa para la identificación de la empresa</b>	Contratar los servicios de una agencia publicitaria para la creación de la imagen corporativa y realizar la difusión.	Obtener una identidad corporativa de fácil identificación hacia nuestro mercado objetivo.	Incremento de ingresos por ventas	Ventas y Marketing Agencia Publicitaria	2000,00	Imagen corporativa nueva e innovadora
<b>Capacitar y motivar al talento humano de la empresa para que mejore su eficacia y eficiencia</b>	Diagnosticar los requerimientos de capacitación.	Conocer las necesidades de Capacitación del Personal.	Diagnóstico de necesidades de Capacitación del Personal.	Gerencia	500,00	Necesidades del personal
	Analizar los eventos de capacitación de acuerdo al diagnóstico.	Detalle de eventos priorizados	Eventos de Capacitación	Gerencia	-----	Eventos organizados
	Aprobación de los eventos de capacitación	Plan aprobado	Cursos aprobados	Gerencia	-----	Plan aprobado
	Ejecución de los eventos de capacitación en orden de prioridad para la empresa	Ejecutar 4 eventos al año	Personal capacitado	Gerencia	2000,00	Personal capacitado

<b>Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores</b>	Contar con una base de proveedores que estén codificados, clasificados y segmentados.	Nómina de proveedores	Nuevos proveedores	Gerencia	1000,00	Información actualizada de proveedores
	Reunión con los proveedores actuales y posibles	Reunión con Proveedores	Proveedores identificados	Gerencia	300,00	Reuniones mantenidas
	Verificar información sobre proveedores.	Proveedores analizados	Proveedores calificados	Gerencia	200,00	Proveedores idóneos
	Lograr acuerdos de mutuo interés entre proveedores y la Empresa	Acuerdos suscritos	Acuerdos	Gerencia	300,00	Acuerdos logrados
<b>Fortalecer la difusión de oferta de productos</b>	Análisis sobre el posicionamiento del producto	Posicionamiento del producto	Clientes consultados	Gerencia	1000,00	Conocer nuestro segmento de mercado
	Realizar campañas de promoción del producto	Realizar 2 campañas de promoción anuales	Campañas de promoción	Gerencia	2000,00	Promoción realizada
	Evaluar los resultados	Difusión del producto	Campañas realizadas	Gerencia	500,00	Informe de promoción
					<b>8000,00</b>	

**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business

**Elaborado por:** Lucia Andrade

<b>5. OBJETIVO ESTRATEGICO N°2.-</b> Mejorar la rentabilidad mediante el incremento mediante los ingresos y la optimización de recursos. Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017.						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional.</b>	Crear nuevos productos o servicios complementarios	Establecer producto estrella	Dar a conocer los productos o servicio a través de visitas a los clientes y clientes potenciales	Gerencia	500,00	Campañas de promoción del producto a posibles nuevos clientes
	Reunión con los futuros clientes	Obtener contactos para conformar la cartera de clientes	Interés de los nuevos clientes	Gerencia	200,00	Reunión y contacto con los futuros clientes
	Llegar acuerdos	Acuerdos suscritos	Acuerdos	Gerencia	50,00	Llegar acuerdos
<b>Mejorar las estrategias de marketing de la empresa</b>	Analizar que estrategias de promoción se están implementando	Conocer estrategias efectivas de promoción	Detalle de estrategias efectivas de promoción	Gerencia	-----	Detalle de estrategias efectivas de promoción
	Seleccionar las estrategias para la promoción del producto	Definir estrategias de promoción	Estrategias efectivas	Gerencia	----	Seleccionar las estrategias para la promoción del producto
	Implementar las estrategias para la promoción del producto	Promoción del producto	Productos conocidos por los clientes	Gerencia	1000,00	Implementar las estrategias para la promoción del producto
<b>Mejorar la atención hacia el cliente</b>	Identificar las característica de la calidad del producto	Diagnóstico de la calidad del producto	Características del producto	Gerencia		Detalle de las características del producto
	Analizar qué características son necesarias para un	Características necesarias	Características de calidad	Gerencia	-----	Características de calidad

	producto de calidad					
	Definir los procesos de mejora	Conocer los procesos	Procesos	Gerencia	-----	Procesos a ser mejorados
	Ejecutar las mejoras	Mejorar procesos	Procesos	Gerencia	-----	Productos de mejor calidad
<b>Diversificar los productos</b>	Analizar los gustos y preferencias del cliente	Conocer preferencias de los clientes	Preferencias de los clientes	Gerencia	-----	Satisfacción del cliente
	Conocer las capacidades internas	Análisis de la maquinaria existente	Capacidad instalada	Gerencia	-----	Características del equipo y maquinaria
	Análisis de la factibilidad de nuevos productos	Factibilidad de nuevos productos	Nuevos productos	Gerencia	-----	Detalle de productos nuevos factibles
					<b>1750,00</b>	

**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business

**Elaborado por:** Lucia Andrade.

<b>6. OBJETIVO ESTRATEGICO N°3.- Ampliar la cartera de clientes a nivel nacional hasta el año 2017.</b>						
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>Visitas a posibles nuevos clientes</b>	Detalle de clientes potenciales	Identificar clientes potenciales	Identificar clientes potenciales	Gerencia	-----	Clientes Potenciales
	Analizar información de posibles clientes	Conocer información de posibles clientes	Diagnosticar posibles clientes	Gerencia	-----	Detalle de posibles clientes
	Realizar las visitas	Visitas realizadas	Visitas realizadas	Gerencia	200,00	Visitas Realizadas
<b>Realizar Promociones para atraer nuevos clientes</b>	Analizar qué tipo de promoción realizar	Conocer los tipos de promoción	Tipos de promoción	Jefe de Ventas	-----	Promoción efectiva
	Preparar el material para promoción	Disponer de material adecuado	Material adecuado	Ayudantes de Ventas	-----	Material para Promoción
	Realizar campañas de promoción	Campañas de promoción realizadas	Campañas de Promoción	Gerencia	2000,00	Campañas realizadas
<b>Política de precios competitivos</b>	Analizar los precios de la competencia	Conocer los precios de la competencia	Precios de la competencia	Gerencia	-----	Precios de la competencia analizados
	Definir el precio para nuevos clientes	Obtener precio para nuevos clientes	Adquirir precio para nuevos clientes	Gerencia	-----	Precio para nuevos clientes
<b>Mejorar el servicio de Post venta.</b>	Información de las expectativas del cliente	Conocer expectativas del cliente	Encuesta a clientes	Gerente	-----	Expectativas del cliente
	Análisis de los requerimientos del cliente	Requerimientos del cliente	Requerimientos del cliente	Gerente	-----	Satisfacción del Cliente
					<b>2200,00</b>	

**Fuente:** Empresa Bagu Trade Business  
**Elaborado por:** Lucia Andrade.

### 5.3. ETAPA DE SEGUIMIENTO

#### CUADRO N° 17 FICHA DE MONITOREO Y CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS

Área de implementación:	
Objetivos Estratégicos:	
Objetivo del Plan:	
Presupuesto	
Actividades Planificadas	

NO.	ACTIVIDAD	PLAZOS/DURACIÓN			RESPONSABLE	APOYO REQUERIDO
		META LOGRADA		META NO LOGRADA		
1	Diseñar la imagen corporativa para la identificación de la empresa	150 días	180 días	221 días	Ventas y Marketing	Empresa
2	Capacitar y motivar al talento humano de la empresa para que mejore su eficacia y eficiencia	130 días	150 días	200 días	Gerencia	Empresa
3	Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores	100 días	120 días	150 días	Gerencia	Empresa
4	Fortalecer la difusión de oferta de productos	100 días	120 días	150 días	Gerencia	Empresa
5	Ampliar el portafolio de clientes a nivel nacional.	90 días	120 días	150 días	Gerencia	Empresa
6	Mejorar las estrategias de marketing de la empresa	80 días	100 días	120 días	Gerencia	Empresa
7	Mejorar la atención hacia el cliente	80 días	100 días	120 días	Gerencia	Empresa
8	Diversificar los productos	70 días	90 días	110 días	Gerencia	Empresa
9	Visitas a posibles nuevos clientes	60 días	90 días	120 días	Gerencia	Empresa
10	Realizar Promociones para atraer nuevos clientes	55 días	80 días	100 días	Gerencia	Empresa
11	Política de precios competitivos	40 días	60 días	70 días	Gerencia	Empresa
12	Mejorar el servicio de Post venta.	20 días	30 días	40 días	Gerencia	Empresa

Fuente: (Perea, 2003)  
Elaborado por: Lucia Andrade.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA BAGU TRADE BUSINESS DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Actividades	Tiempo/Meses												Responsable	Presupuesto	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Presentación de la Propuesta														Autora de Tesis	500,00
Aprobación de la Propuesta														Gerencia	100,00
Socialización de la propuesta														Gerencia	-----
Implementación de la propuesta														Gerencia	<b>13150,00</b>
1°Etapa Análisis Estratégico														Todas las áreas	1200,00
2°Etapa Formulación														Comité de la empresa	11950,00
3° Etapa Seguimiento														Comité de la empresa	-----
Otros gastos (10%)														Gerencia	1375,00
<b>Total Presupuesto</b>														<b>15,125,00</b>	

Elaborado por: Lucia Andrade.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Calidad, S. d. (2010). Análisis FODA. Obtenido de Disponible en: [www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/a](http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/a)
- Calvo, C. (2011). "Unidades estratégicas de negocios".
- Capriotti, P. P. (2009). Branding Corporativo, Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Andros Impresores.
- Carucci, F. (2003). Planificación Estratégica por Problemas: Un Enfoque Participativo. Caracas: ILDIS(Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales).
- Castro, J. L. (2005). Analisis de Problemas y Toma de Decisiones. Mexico: Pearson Educacion.
- Chiavenato, I. (1989). Introduccion a la Teoria General de la Admnistracion. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1995). Teoría General de la Administración. Colombia: McGrawill.
- Chiavenato, I. (2001). ADMINISTRACIÓN: teoría, proceso y práctica. Bogota: Mc Graw Hill.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2009). Administración . Pearson Educación.
- Fayol, H. (1987). Administración Industrial y General. Buenos Aires-Argentina: El Ateneo.
- Freeman, D., Finch Stoner, J., & Gilbert, D. (1996). ADMINSTRACIÓN . México: Pearson .
- Garcés. (2010).
- Heredia, R. (1985). Direccion Integrada de Proyecto DIP. Madrid, España: Escuela Tecnica Superior de Ingenieros Industriales.
- HERNÁNDEZ, S. J., & RODRÍGUEZ, G. (2012). Administración: teororía, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México: Mc Graw Hill.
- Hortal, M. A. (2007). Administración y Direccion de Empresas, Teorico y Práctico. Mexico: Pearson.
- Luis Camará, B. B. (2005). Planificacion Estrategica, Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral. Madrid: Cideal.

- Moya, A. M. (2013). Plan Estratégico para Mejorar el Posicionamiento del Mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo Procohesa. Ambato: PUCE AMBATO.
- Munch, L. (2007). Administración. Escuelas proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson .
- Muñiz. (2012). "Análisis DAFO", Marketing en el Siglo XXI.
- Pastor, E. H. (2011). El diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios. Lima: San Marcos.
- Perea, O. (2003). Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social. Madrid: Advantia Mas Grafica.
- Rementeria, A. (2008). Concepto de Gestión. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.
- Slideshare. (2010). ¿Qué es FODA? Obtenido de [www.slideshare.net/guest599064/que-es-foda](http://www.slideshare.net/guest599064/que-es-foda)
- Thomson, I. (2010). DEFINICION DE INVESTIGACION DE MERCADOS.
- Tirado, D. M. (2013). Fundamentos de Marketing. Brasil: Universitat Jaume- I.



## ANEXOS

### ENCUESTA

1.- Tiene la Empresa identificados claramente sus Procesos Administrativos?

Si No

2.- Considera Ud. que existe un buen manejo de los Procesos Administrativos en la Empresa?

Sí No

3.- Existe un seguimiento de las actividades que realiza la Empresa desde su inicio hasta su fin?

Sí No

4.- Cree usted que los sistemas y procedimientos que utiliza la Empresa son los más adecuados para su trabajo?

Sí No

5.- Que procedimiento o serie de pasos regularmente utilizan para tomar decisiones en la Empresa:

Identificar el problema	.....
Identificar los criterios de la decisión	.....
Ponderar los criterios de la decisión	.....
Desarrollar las alternativas	.....
Analizar las alternativas	.....
Seleccionar una alternativa	.....
Implementar la decisión	.....
Evaluar la decisión	.....

6.- Cree usted que las Autoridades de la Empresa siguen un proceso para toma de decisiones?

Sí No

7.- Cree usted que los resultados de las decisiones tomadas por parte de las Autoridades ha sido eficiente y han beneficiado a la empresa?

Si No Algunas Veces

8.- Existe Liderazgo o Autoritarismo en la Empresa?

Liderazgo

Autoritarismo

9.- Cree usted que el Progreso de la Empresa depende mucho de:

Procesos Administrativos	.....
La Toma de Decisiones	.....
Liderazgo	.....
Todas las anteriores	.....

---