



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
Sistemas de información gerencial y Toma de decisiones  
a nivel de los grandes productores agrícolas del Municipio  
Colón del Edo. Zulia.

**Autor:** Licdo. William de J. Molina D.

**Tutor:** Lcdo. José Benito Salcedo.

Mérida, JULIO 2015

C.C.Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

Sistemas de información gerencial y Toma de decisiones  
a nivel de los grandes productores agrícolas del Municipio  
Colón del Edo. Zulia.

(Tesis para optar al título de Magister en Administración mención  
Gerencia)

**Autor: Licdo.** William de J. Molina D.

**Tutor: Lcdo.** José Benito Salcedo.

Mérida, JULIO 2015

## DEDICATORIA

- ❖ *A mi DIOS todopoderoso por darme la vida salud y los medios para realizar mi formación académica.*
- ❖ *A mi amada Madre, pilar fundamental en mi formación de valores y principios.*
- ❖ *A mi Padre, hombre de trabajo y objetivos.*
- ❖ *A mi esposa, con todo el amor del mundo.*
- ❖ *A mis hermanos, sirva de ejemplo para su crecimiento profesional.*
- ❖ *A mis sobrinos, nada es imposible cuando existe un norte firme con convicción.*

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve) *William Molina*

## AGRADECIMIENTO

- ❖ *A mi amada Madre, gracias por tu ayuda y apoyo incondicional, eres lo mejor de mi vida, gracias por tu paciencia y cariño.*
- ❖ *A mi Padre, gracias por sembrar en mi la mística al trabajo.*
- ❖ *A mi esposa, gracias por acompañarme siempre en las buenas y malas, por estar siempre allí con ternura y convicción.*
- ❖ *A mis hermanos, por estar siempre unidos en familia ofreciéndome una familia*
- ❖ *A mis sobrinos, con mucho cariño por sus travesuras que me han ofrecido los pequeños detalles que hacen grande nuestra familia*
- ❖ *A mi tutor Lcdo. José Benito Salcedo por su profesionalismo y apoyo en los momentos más críticos de esta investigación.*
- ❖ *A mis colegas Lcda. Marlene Apalmo, Lcda. Sileny Serrudo y Lcda. Doris.*
- ❖ *A la profesora Andrea González por su apoyo profesional.*

William Molina

## INDICE GENERAL

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....       | iii  |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....    | iv   |
| <b>INDICE GENERAL</b> .....    | v    |
| <b>INDICE DE CUADROS</b> ..... | vii  |
| <b>RESUMEN</b> .....           | viii |
| <b>INTRODUCCION</b> .....      | 1    |

### CAPÍTULO

|  |    |
|--|----|
| <b>I EL PROBLEMA</b> .....             | 3  |
| Planteamiento del Problema.....        | 3  |
| Objetivos de la Investigación.....     | 11 |
| Objetivo General.....                  | 11 |
| Objetivos Específicos.....             | 11 |
| Justificación.....                     | 12 |
| Delimitación.....                      | 13 |
| <b>II MARCO TEÓRICO</b> .....          | 14 |
| Antecedentes de la Investigación.....  | 14 |
| Bases Teóricas.....                    | 17 |
| Los Sistemas.....                      | 18 |
| Sistemas de Información.....           | 18 |
| La Toma de Decisiones.....             | 38 |
| Sistema de Variables.....              | 47 |
| Definición de Términos Básicos.....    | 47 |
| Operacionalización de la Variable..... | 48 |

|   |    |
|---|----|
| <b>III MARCO METODOLOGICO</b> .....   | 49 |
| Tipo de investigación.....  | 49 |
| Diseño de la investigación.....   | 50 |
| Población y Muestra.....  | 51 |
| Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....   | 52 |
| Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....  | 53 |
| <br>  |    |
| <b>IV PRESENTACION DE RESULTADOS Y ANALISIS</b> .....   | 54 |
| Caracterización de los sistemas y sub-sistemas de información<br>gerencial desde el punto de vista de sus componentes<br>evidenciados en las GUPAMC. .... | 72 |
| <br>  |    |
| <b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....   | 74 |
| Conclusiones.....   | 74 |
| Recomendaciones.....  | 78 |
| <br>  |    |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | 80 |
| <b>ANEXOS</b> .....   | 83 |

## INDICE DE CUADROS

### Cuadro

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Operacionalizacion de la Variable.....   | 48 |
| 2.  | Fases: Distribución de Recursos Financieros. Rubros y Necesidades de Financiamiento.....                 | 55 |
| 3.  | Fases: Cobranza. Gestión y Establecimiento de planes.....  | 56 |
| 4.  | Fases: Compra de Insumos. Reportes. Niveles de Producción y Distribución de Recursos.....                | 57 |
| 5.  | Fases: Ventas. Clientes. Centro de Acopio e Incentivos.....  | 58 |
| 6.  | Fases: Cantidad de Compras. Control de Inventarios y de Enfermedades.....                                | 59 |
| 7.  | Fases: Productividad Agrícola. Disponibilidad de mano de Obra. Personal Calificado y Reconocimiento..... | 60 |
| 8.  | Fases: Problema Y Alternativas.....  | 61 |
| 9.  | Fuentes: Evaluación. Selección e Implementación.....   | 62 |
| 10. | Fases: Contabilidad de Costo. Presupuesto y Planeación de Utilidades.....                                | 63 |
| 11. | Fases: Producción. Inventarios. Compras y Distribución de Productos.....                                 | 64 |
| 12. | Fase: Pronósticos de Ventas.....   | 65 |
| 13. | Fase: Margen de Utilidad.....  | 66 |
| 14. | Fase: Estrategia de Promoción.....   | 67 |
| 15. | Fases: Necesidades. Selección. Entrenamiento. Actualización.....   | 68 |
| 16. | Fases: Planificación y Organización.....   | 69 |
| 17. | Fases: Dirección y Control.....  | 70 |
| 18. | Fase: Automatización.....  | 71 |

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**MENCIÓN: GERENCIA**

**Sistemas de información gerencial y Toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del Municipio Colón del Edo. Zulia.**

**AUTOR:** William de J. Molina Davila.  
**TUTOR:** Licdo. Jose Benito Salcedo  
**Año** 2015

### **RESUMEN**

El objetivo de la investigación consistió en analizar los sistemas de información gerencial y toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del Municipio Colón Estado Zulia, planteando un modelo de investigación descriptiva de campo no experimental. La población y muestra estuvo integrada por 9 unidades de producción seleccionadas según los parámetros preestablecidos. Los datos se recolectaron utilizando la técnica de la entrevista formal aplicando como instrumento el cuestionario, acompañado de un análisis crítico. Los resultados obtenidos son representados gráficamente y aplicando la técnica estadística del chi cuadro para establecer la relación entre las variables, aunado a la sustentación cualitativa derivada de la opinión del investigador, Los resultados obtenidos señalan que las grandes unidades de producción poseen una estructura organizacional como toda organización formal, contando con los diferentes subsistemas de financiamiento, mercadeo, producción, personal, presentando debilidad en el manejo de. indicadores financieros y manejo de personal.



## INTRODUCCION

Son incuestionables los enormes cambios que están ocurriendo, ya hace algunos años, en todo el mundo y que han provocado un cambio radical en la forma de gerenciar las instituciones, de lo que no escapan las agrícolas. El poder del conocimiento, preconizado por Drucker desde mediados del siglo XX (Duarte, 2012), obliga a desarrollar sistemas eficientes y eficaces de gestión de la información, como un pilar fundamental para lograr una buena gestión del conocimiento en nuestras organizaciones.

Los Sistemas de Información tienen una enorme importancia en el incremento de la capacidad organizacional frente al cambio del entorno. La voluntad de lograr un sistema de información útil, que permita obtener una ventaja competitiva, implica la posibilidad de ofrecer múltiples, frecuentes, oportunas y relevantes informaciones. En este sentido, cualquier organización de carácter agrícola que abogue por alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en la gestión de sus funciones sustantivas debe considerar el desarrollo de iniciativas dirigidas en este sentido.

En base a lo antes planteado, es que se sustenta el propósito de esta investigación en lo que se refiere al análisis de los sistemas de información gerencial y toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del municipio Colón del estado Zulia en vías de orientar a partir de los resultados del estudio recomendaciones que permitan el progreso de la empresa y de la comunidad en general.

En este sentido, es necesario mencionar que este trabajo de grado está estructurado en cinco (5) capítulos, de los cuales se hace un resumen detallado de cada uno de ellos.

Capítulo I. El Problema: En este capítulo se establece el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación presentados en objetivo general y los respectivos objetivos específicos; a su vez se desarrolla la justificación de la investigación como su respectiva delimitación.

Capítulo II. Marco Teórico. Se recopilan los antecedentes del proyecto de investigación, así como las bases teóricas que sustentaron el problema investigado a través de la revisión de fuentes bibliográficas de diferentes autores, de igual manera se encuentran las bases legales donde se describen y analizan las normativas legales relacionadas con el proyecto de estudio, dándole continuidad al sistema de variables y a la definición de términos básicos.

Capítulo III. Marco Metodológico: en este se señala el tipo de investigación que se utilizó, indicando de forma detallada la metodología a emplear, abarcando el diseño, la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos para dar cumplimiento a los objetivos, la validez y la técnica de análisis de los resultados.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de los Resultados: Donde se describe de manera detallada la técnica utilizada para la presentación de cada dimensión de la variable en estudio. Se tabularan y analizaran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado para satisfacer los objetivos planteados. Por último se presenta el capítulo V, conclusiones y recomendaciones.

Por último se presenta la Bibliografía y Anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, los sistemas de información gerencial permiten el funcionamiento de componentes interrelacionados que colaboran para reunir, procesar, almacenar, y distribuir información que apoya la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización en una organización. Asimismo, según los estudios realizados por Salinas (2010) “los sistemas de información gerenciales permiten que los elementos de la organización interactúen con el fin de dar soporte a cualquier tipo empresa” (p.78) en donde estos elementos corresponden al equipo computacional, el software y el hardware necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema, y el recurso humano que interactúa en este.

Por otra parte, el entorno actual en el cual se desempeñan las organizaciones hoy en día, han provocado un cambio en la forma de gerenciar, incentivado debido a que el recurso información sea nuevamente reconocido como una materia prima para la producción de lo que ofrecen. Es así, que según Salinas (2010) “el uso apropiado de la información, llamado gestión del conocimiento por Drucker a mediados del siglo 20, se ha constituido como una ventaja competitiva” (p.86), ya que el adecuado procesamiento y posterior utilización de la información, como base y apoyo en la toma de decisiones de la empresa, convirtiéndola en un factor de diferenciación difícil de ser percibido, copiado o igualado.

Por esta razón, es que las organizaciones en el mundo, deben desarrollar sistemas eficientes de gestión de la información, ya que los mismos se han convertido en un arma estratégica, en cuanto que

proporciona a la gerencia informes sobre el desempeño actual de la organización, la cual es utilizada para supervisar y controlar la empresa como para pronosticar su comportamiento futuro. Asimismo, de acuerdo a Duarte (2011) toda empresa hace uso de la información para solucionar los problemas y retos que se presentan en la producción de la riqueza mediante el proceso de agregar valor a los productos como a los servicios que se ofrecen, Sin embargo, la disponibilidad de recursos de información que satisfaga las necesidades tanto al interior de la organización, cada una de sus aéreas, como al exterior, no es lo idóneo en la mayoría de las mismas.

Es apenas obvio que la misma información presentada en una estructura e informes específicos no siempre sirva en todas las áreas de la organización, ni en todas las oportunidades, aunque los temas y los componentes e indicadores de la información presenten similitudes, las necesidades de información son diferentes, tanto para la gestión y operación normal, como para la toma de decisiones y la definición de la estrategia.

Por otra parte, los sitios de las empresas son una parte visible de un sistema y deben ser diseñados con el propósito de establecer una interacción productiva entre el sistema y sus usuarios. Asimismo, los sistemas de información basados en la Web, además de desempeñar un importante papel en el tratamiento, procesamiento como distribución de la información, resultan esenciales para las organizaciones dado que permiten nuevas modalidades de negocio constituyendo un importante canal de marketing y comunicación con los clientes, como de los demás procesos administrativos dependiendo del tipo de funcionalidad en que se basa la organización.

En este sentido, para Duarte (2011) los sistemas de la información forman parte de la vida cotidiana de una buena porción de la nueva sociedad del conocimiento, donde su uso creciente en la actividad organizacional se entiende como fundamental en los cambios de paradigmas que se están produciendo entro de las mismas como en su entorno inmediato.

De allí, que el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación tiene un gran efecto en la estructura, gestión y estrategias de la organizaciones en todo el mundo incluyendo las empresas latinoamericanas; ya que con las mismas se logra reducir los costos en las comunicaciones, en el impulso de la gestión empresarial, el aumento de la flexibilidad, la interactividad, la eficiencia, la productividad como la competitividad.

Al respecto Koontz, Wehrich y Cannice (2012) expresa sobre la teoría “reconoce la importancia de estudiar la interrelación para planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas” (p.23) es decir, al ser las organizaciones abiertas e interactuantes, están en constantes monitoreo sobre todas aquellas herramientas que puedan colaborar para maximizar su productividad.

Por otro lado, es así como las Tecnologías de la Información (TI) se convierten en un aliado para la gerencia, Koontz, Wehrich y Cannice (Obt. cit) sobre las TI “facilita mucho el control organizacional a un costo relativamente bajo” (p.528). Las TI han promovido el desarrollo de los sistemas de información de gestión (SIG), el cual de acuerdo a Koontz, Wehrich y Cannice (Obt. cit) “ es un sistema formal para recopilar, procesar y difundir información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas” (p. 529). La gerencia de hoy día debe apoyarse en un equipo electrónico que le procese datos eficientemente, de manera que genere reportes lógicos y útiles para la toma de decisiones.

Con la introducción de los sistemas de información las organizaciones han implementado la conexión en red interna, conocida como intranet, la cual facilita la coordinación y flujo de la comunicación para el desarrollo de las actividades interdepartamentales, se debe señalar además que la utilización del hardware (las computadoras) dependen también del desarrollo del software (programas).

Entre la utilidad de las computadoras en las funciones de los administradores de diferentes niveles organizacionales, se puede señalar para los gerentes de nivel medio, jefes de departamentos o gerentes de plantas les colabora en la coordinación, para los de alto nivel les ofrece información para la toma de decisiones relevantes como asertivas. (Koontz,Weihrich y Cannice ,2012).

En base a lo antes planteado, Salinas (2010) ha expresado que las organizaciones se han visto influenciadas por la nuevas tecnologías de información, al incrementar la información disponible, donde se ven en la imperiosa necesidad de reajustar sus estructuras organizacionales pasando de modelos tradicionales jerárquico orientados al mando vertical, a estructuras que tiendan cada vez más a la línea de mando horizontal, por su eficiencia en el manejo de la información; siendo la tecnología la herramienta fundamental y la información el insumo necesario, para crear nuevos escenarios de competencia, evaluar, impulsar y acrecentar las relaciones con los clientes, innovar en la producción y servicio.

Por lo tanto, los modernos sistemas de información están cambiando la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos de las empresas, proporcionan información de apoyo al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilitan el logro de ventajas competitivas a través de su implementación en las empresas.

En concordancia con lo antes establecido, los sistemas de información van mas allá que el diseño y desarrollo del subsistema informativo, ya que permite a los gerentes como al personal, analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos en un ambiente intensivo de información. Asimismo, muchas instituciones se enfrentan al grave problema de polución de datos según Salinas (2010) la cual es motivada por la facilidad y el bajo costo para la captura de datos, la redundancia incontrolada

de los mismos y la existencia de grandes cantidades de datos históricos con información no relevante para la organización.

Venezuela no escapa de la realidad antes presentada, según Duarte (2010) uno de los sistemas más utilizados en las empresa del país es **SIGESP** el cual es un sistema integrado que simplifica los procesos de gestión administrativa en las organizaciones del sector público venezolano. Está conformado por una serie de módulos adaptable a cada usuario, que gestionan diversas tareas y proporcionan respuesta inmediata y oportuna a las necesidades de registro presupuestario, patrimonial, contable y administrativo.

En este sentido, los módulos integrados permiten, entre otras: Obtener información físico-financiera de la ejecución de presupuesto en forma precisa y oportuna, Integración contable, presupuestaria y de los registros e información del sistema de recursos humanos, control y seguimiento de obras, vinculación del plan con el presupuesto.

Otros sistemas que existen según Duarte (2010) y que son utilizados en el sector empresarial privado, en la nación venezolana es: El PROGRAMA SAINT. Saint de Venezuela, es una empresa desarrolladora de soluciones administrativas fundada hace 23 años en Maracaibo, Estado Zulia. Es una de las organizaciones más especializadas en el desarrollo de software administrativos en el país. Es un programa que se adapta a cualquier empresa, sea grande o pequeña, ya que su base de datos, menú y módulos son configurables, donde el usuario puede añadir o eliminar las opciones que necesite, dependiendo de la complejidad de la empresa.

El programa Saint controla las operaciones contables de una o varias empresas con reportes adecuados a las exigencias de compañías manejadas eficazmente que cumplen con la normativa legal y fiscal y satisface los requisitos de cualquier institución financiera. Cuenta con un poderoso instrumento que permite gestionar la información desde el punto de vista comercial, es un sistema de clasificación de asientos que se denomina

tipos de asiento haciendo más fácil la agrupación de la información contable al momento de generar un comprobante contable.

Dentro de sus bondades, se aprecia que los paquetes son pensados de forma que cualquier persona con un entrenamiento mínimo pueda operarlos, son amigables con el usuario, precios accesibles, paquetes basados en las necesidades reales del comprador; son sometidos a pruebas piloto con clientes verdaderos, canales de distribución variados y localizables; versatilidad en cuanto al manejo de bases de datos, utilización de los paquetes en forma individual o en red. Pero por encima de todo esto, el factor clave del éxito ha sido el soporte técnico. Es precisamente en esto donde se basa la organización para continuar con el desarrollo de nuevas aplicaciones.

Por otra parte, otros de los sistemas de información gerencial utilizados en el país, es el sistema A2 básico según Pereira (2012) es muy útil para empresas pequeñas y medianas que quieren hacer una migración del control y registro de sus procesos administrativos manuales a sistemas informáticos las cuales tienen, en nuestro criterio, las siguientes características tenemos: poco volumen de operaciones administrativas, solo por cuentas por pagar y compras, y de un solo depósito. Pocos usuarios en la red, no requiere operar en Internet, son para micro-empresas, entre otros.

Otros, de los sistemas que se está tratando de presentar en las empresas venezolanas SAP que según Pereira (2012) “es un sistema informático, sirve para brindar información. Se alimenta de los datos que se cargan y procesan dentro de un entorno” (p.98), y el sistema se encargará (de acuerdo a la configuración realizada por el usuario consultores SAP) de producir con esos datos información útil para la toma de decisiones y la exposición de esos datos de forma tal que puedan ser interpretados por los interlocutores interesados.

Este Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, SAP de acuerdo al autor anterior, es un sistema modular que combina muchísimas



áreas de la organización entre sí formando así un todo integrado que posibilita la comunicación e interacción de los datos, procesando así grandes cantidades de datos y obteniendo información útil para la toma de decisiones. Antes de seguir, se debe tener en cuenta que el sistema SAP como programa tiene dos partes inseparables: por un lado el servidor (donde está la base de datos), éste es el motor de SAP. Por otra parte, está el cliente SAP que se lo denomina SAP Logon que es lo que se instala en cada PC de una empresa.

Dentro de sus ventajas, se encuentra que es un sistema bueno, con resultados excelentes comprobado y garantizado a nivel mundial, reconocido a nivel global, entre sus desventajas están que no es sistema económico, no está dirigido a empresas pequeñas, es pensado para empresas multinacionales, no está matizada para el país Venezuela.

El dinamismo en los diferentes mercados del sector agrícola a nivel mundial, se ve reflejado en las organizaciones, lo cual ha permitido un intercambio de información y adquisición de tecnologías entre los países, no sólo para garantizar la productividad de las empresas, sino también, modernizándose en el área tecnológica y humana; esto trae arraigado que las organizaciones se adapten a los cambios económicos de los mercados, permitiendo que la información que proporcionan sean armonizada entre los diferentes países, utilizando métodos de sistemas, donde se deslumbre la aplicación de un grupo de normas únicas para las entidades del sector agropecuario, (Azuaje, Escobar, Oliveros y Pernía, 2009).

En Venezuela son pocas las empresas del sector agropecuario que utilizan una normativa para la generación de información y elaboración de sus estados financieros ya que no hay una ley que regule su aplicabilidad en las unidades de explotación agrícola. En consecuencia la falta de aprobación de leyes legislativas para la adopción de las normas hace que las empresas no estén obligadas a llevar un registro contable adaptadas a las mismas

actividades sectoriales de otras organizaciones mundiales, (Azuaje y otros, 2009).

Esto trae como consecuencia que las decisiones gerenciales tomadas en las unidades de producción se hagan de forma empírica, sin herramientas contables y financieras que las avalen. La vulnerabilidad del sector agropecuario, frente a las condiciones ambientales hace necesaria la implementación de un control riguroso de esta actividad, que proporcione resultados en el momento oportuno para la toma de decisiones. Asimismo, la producción de una empresa agrícola está caracterizada por procesos biológicos. La producción es el resultado del crecimiento de plantas. Por eso, la producción agrícola está determinada por factores climatológicos. A diferencia de la producción industrial, la producción agrícola se realiza bajo condiciones que son difíciles de controlar.

Para manejar una unidad de producción agrícola es necesario tomar decisiones, pero éstas no se pueden lograr si no se maneja información. Esta información proviene de dos fuentes: del interior de la finca para así conocer cuáles son sus fuerzas y debilidades y del exterior de la finca para ver las oportunidades y amenazas existentes.

Los requerimientos de un mercado que favorezcan a la producción agrícola nacional y de sistemas que establezca la implantación de nuevas políticas basados en una gestión administrativa actualizada, crea la necesidad de Analizar los Sistemas de Información Gerencial y la Toma de Decisiones en las Grandes Unidades de Producción Agrícola municipio Colon, estado Zulia, lo cual conduce a plantearse las siguientes interrogantes: ¿Qué uso le dan los grandes productores del municipio Colón del estado Zulia a los sistemas de información gerencial al momento de tomar decisiones?. Para responder esta interrogante se puede segregar en cinco interrogantes más detalladas:

¿Cuáles son las decisiones estratégicas, tácticas y operativas más frecuentes entre los grandes productores agrícolas del municipio Colón?

¿Qué procedimientos se sigue para resolver las situaciones estratégicas, tácticas y operativas en las grandes unidades de producción agrícola en el municipio Colon (GUPAMC)?

¿Cuáles Sistemas y Sub-sistemas de información gerencial se evidencian entre las grandes unidades de producción agrícola en el municipio Colón?

¿Qué características poseen los sistemas y sub-sistemas de información gerencial evidenciados en las grandes unidades de producción agrícola?

Cabe destacar que como consecuencia de un manejo inadecuado de las unidades de producción agrícola, éstas se han visto inmersas en un declive económico que se ha ido incrementando con el pasar del tiempo, ya que las herramientas para el desarrollo de las actividades y de los procesos administrativos no han sido aplicados eficientemente, dando como resultado deficientes niveles de rentabilidad económica. Martínez (2000) citado por Araque y Martínez (2005).

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los sistemas de información gerencial y toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del municipio Colón del estado Zulia.

### **Objetivos Específicos**

Identificar las decisiones estratégicas, tácticas y operativas frecuentes entre los grandes productores del Municipio Colon del Estado Zulia.

Describir el proceso de toma de decisiones o solución de problemas de tipo estratégico, táctico y operativo a nivel de las grandes unidades de producción agrícola en el municipio Colón (GUPAMC).

Identificar los sistemas y sub-sistemas de información gerencial que se evidencian entre las grandes unidades de producción agrícola en el municipio Colón.

Caracterizar los sistemas y sub-sistemas de información gerencial desde el punto de vista de sus componentes (entradas, análisis, salida) evidenciados en las GUPAMC.

### **Justificación**

En el pasado como en el presente, los sistemas de información consisten en estándares establecidos para el procesamiento, almacenamiento y entrega de información a los miembros de la organización, de aquí radica su importancia, donde cada una de estas personas, requiere información distinta para la realización de su trabajo, en particular como instrumento en la toma de decisiones y en las actividades de control gerencial.

Por otra parte, las pequeñas y medianas unidades de producción no cuentan con sistemas de información adecuados según investigaciones previas, por ende la relevancia de este estudio, ya que los resultados obtenidos en esta investigación aplicada a las grandes unidades de producción permitirán a las demás organizaciones su respectiva adecuación.

Desde el punto de vista académico y de investigación el estudio se justifica, debido a que se acude al empleo de técnicas de investigación como el instrumento para medir el grado en que son utilizados los sistemas gerenciales en las grandes unidades de producción agrícola. A través de la aplicación del cuestionario y su procesamiento se busca analizar estos

sistemas y así obtener los resultados de la investigación, contribuyendo a orientar futuras investigaciones sobre el tema objeto de estudio.

En el ámbito social se justifica la investigación, ya que su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de organización en las unidades de producción y contribuirá a identificar las debilidades en relación a la toma de decisiones.

### **Delimitación**

La investigación se efectuará en las grandes unidades de producción ubicadas en el municipio Colón, estado Zulia, las cuales forman una población cuya ubicación geográfica es de difícil acceso; otra característica que tiene la población objeto de estudio, es que son poblaciones no informantes, ya que existen propietarios y/o administradores de unidades de producción que no ofrecen información para fines académicos.

El municipio Colón comprende cinco parroquias: Uribarí, Santa Bárbara de Zulia, San Carlos de Zulia, Santa Cruz de Zulia y El Moralito. Asimismo, Aún no existen parámetros establecidos desde el punto de vista gubernamental que caracterice a las unidades de producción en pequeñas, medianas y grandes. Se enfoca en el estudio de las grandes unidades de producción considerando su extensión territorial y su producción de los distintos rubros. A su vez, se analizarán los sistemas de información usados por los propietarios o la gerencia de las grandes unidades de producción durante el año 2013 y actualmente.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico según Méndez (2010) lo constituye la presentación de postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Se refiere a una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el informe metodológico de la misma investigación, por esta razón los antecedentes pueden indicar conclusiones existentes en cuanto al problema planteado. Tamayo y Tamayo (2001). En este sentido, para la formulación del presente estudio se hizo necesaria la recopilación de información de manera sistemática de las diferentes fuentes bibliográficas que sirven como base para la obtención de datos que conlleven al resultado preestablecido. Los trabajos a los que se refieren estos antecedentes en su totalidad, brindan aportes teóricos, prácticos y metodológicos a la investigación que se presenta.

En este orden se consultó el trabajo realizado por Brombin (2013) que lleva por título “Sociedad de la información y la toma de decisiones en las empresas automotrices del municipio Colon del estado Zulia”. Este trabajo fue presentado en la Universidad Fermín Toro para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial, el mismo tuvo como objetivo general proponer la utilización de elementos de la sociedad de la información para el

mejoramiento de la toma de decisiones en las empresas automotrices del municipio Colon del estado Zulia. Al respecto, cabe resaltar que la misma se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, siendo el tipo de investigación descriptiva y el diseño de campo no experimental. La población estuvo conformada por 5 gerentes de estas empresas, no se seleccionó muestra debido a que la población fue finita y de fácil acceso a ella, por lo tanto se asumió el criterio de muestreo censal.

Según el análisis de resultados se llegó a la conclusión que la presencia de elementos de la sociedad de la información en los gerentes es deficiente, además no se hace uso de las herramientas que esta trae consigo como los teléfonos inteligentes, equipos de computación portátiles, tablas, uso de internet, en la gerencia de las empresas. Otro aspecto a señalar es la existencia de debilidades en el proceso de toma de decisiones, por lo tanto, se formuló una propuesta que implica el desarrollo de elementos de la sociedad de la información en el proceso de toma de decisiones.

El estudio antes presentado se seleccionó como antecedente de la investigación, por los valiosos aportes que brindarán en cuanto al papel de los sistemas de información dentro de las organizaciones, y de las formas con los mismos brindan herramientas para la toma de decisiones efectivas.

También se menciona el trabajo de Bravo y Pernía (2012) titulada “La Planificación como Estrategia para La Toma de Decisiones en la Estación de Servicio Sur del Lago”. El objetivo general de la investigación fue analizar la Planificación como Estrategia para La Toma de Decisiones en la Estación de Servicio Sur del Lago. Esta estuvo enmarcada en un tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo no experimental. Para la recolección de los datos se utilizó un cuestionario aplicado a la población, la cual estuvo conformada por tres (03) gerentes y siete (07) trabajadores, a los cuales se les aplicó un cuestionario de carácter dicotómico.

Después del análisis de resultados se llegó a la conclusión que no se están monitoreando los resultados, se debe recordar que las decisiones se

deben llevar a la práctica y también se deben monitorear, para verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. Esto significa una falla determinante en el proceso de toma de decisiones, debido a la falta de información sobre la eficiencia en la ejecución de las estrategias. En relación a las etapas del proceso de toma de decisiones en la Estación de Servicios Sur del Lago, se debe mencionar que existen serias debilidades en cada una de las etapas, pues no se realizan las consultas pertinentes a especialistas, además de no tomar en cuenta al personal que allí labora, obviando lo importante de contar con diferentes fuentes de información al momento de realizar una investigación para después analizar las diferentes estrategias.

Los resultados de este antecedente dejan evidencia de la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un proceso de toma de decisiones racionales para la consecución de los objetivos planteados. Desde esta perspectiva se pueden tomar algunos aspectos importantes como los elementos del marco metodológico, esto debido a que los investigadores Bravo y Pernía obtuvieron la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación, por esto se considera que este antecedente tiene relevancia para esta investigación.

El trabajo antes mencionado se presenta como antecedente de este estudio, debido a los aportes que ofrece, en cuanto a preceptos importantes de las tomas de decisiones dentro de las gerencias, bajo el soporte de los sistemas de información y como las gerencias se transforman tanto en su comunicación como en los demás aéreas estructurales de las empresas.

Otro trabajo es el realizado por López y González (2011), titulado “La toma de decisiones en grupo como estrategia para la optimización del proceso burocrático en la empresa Buttaci Motors”, la misma buscaba Proponer la toma de decisiones en grupo o participativa como estrategia para la optimización de los procesos burocráticos en la empresa Buttaci Motors. Esta se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, bajo el esquema de un tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo no experimental.



La técnica para la recolección de datos fue la encuesta que consistió en un cuestionario de selección simple aplicado a los empleados de la empresa y otro a los gerentes.

Luego de analizar los resultados se llegó a la conclusión que no existen técnicas de toma de decisión participativa y en cuanto al proceso burocrático, el mismo se da a nivel de los empleados, porque los gerentes no cumplen con una característica muy importante como es la impersonalidad de las relaciones en la empresa. Después de llegar a las conclusiones mencionadas se procedió a realizar una propuesta de estrategias para la implementación de las técnicas de toma de decisiones en grupo o participativas.

En este caso se puede observar que el proceso de toma de decisiones no está aislado de las otras variables que intervienen en el proceso productivo y administrativo de las empresas, por lo tanto se puede relacionar con la planificación. Además, es importante señalar que el tipo de investigación realizado puede ser tomado como referencia, debido a la consecución de los objetivos relacionados con el estudio del proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, el marco metodológico del antecedente puede ser una referencia totalmente válida para esta investigación.

El antecedente anteriormente presentado, fue escogido para este trabajo debido a los valiosos aportes basados en sus resultados demostrando la relevancia que tiene la participación de las personas dentro de las organizaciones, para que la gerencia se convierta en procesos más activos como productivos en todas las áreas de trabajo de las mismas.

### **Bases Teóricas**

Según Méndez (2010). “Es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que usarán directamente en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se

producen entre esos elementos teóricos”. En este sentido, se plantean las siguientes teorías que facilitan el conocimiento y por consiguiente la comprensión del tema de investigación:

### **Los Sistemas**

Una organización es un sistema. Sus componentes, mercadeo, manufactura, ventas, investigación, contabilidad y personal, trabajan juntos para crear utilidades que beneficien tanto a los empleados como a los accionistas de la compañía. Cada uno de estos elementos es a su vez un sistema. Según Rodríguez (2001) “La Ciencia explica fenómenos, se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza (con la idea de que entre dos o más grupos de hechos pueden encontrarse relaciones)” (Pag.140). La característica esencial de la ciencia es que el conocimiento ha sido sistematizado mediante la aplicación del método científico.

La ciencia es sistematizada ya que las relaciones entre variables y límites han sido investigadas y determinadas, y los principios fundamentales han sido descubiertos. En este sentido, el enfoque de sistema para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Stoner y otros (1996).

### **Sistemas de Información**

Es una unidad abstracta la cual depende todo sistema organizacional. Es el medio por el cual los datos fluyen de una persona o departamento hacia otros y puede ser cualquier cosa, desde la comunicación interna entre los diferentes componentes de la organización y líneas telefónicas hasta

sistemas de computación que generen reportes periódicos para varios usuarios.

Por otro lado, los sistemas de información proporcionan servicio a todos los demás sistemas de una organización y enlazan todos sus componentes en forma tal que éstos trabajen con eficiencia para alcanzar el mismo objetivo. La interrelación entre los elementos es importante para lograr la exitosa operación de los sistemas.

### **Características de los sistemas**

La finalidad de un sistema es la razón de la existencia. Para alcanzar sus objetivos los sistemas interactúan con su medio ambiente, el cual está formado por todos los objetos que se encuentran fuera de las fronteras de los sistemas según Duarte (2010).

**Sistemas abiertos:** Son los sistemas que interactúan con su medio ambiente. (Reciben entradas y producen salidas).

**Sistemas cerrados:** Son contrarios a los sistemas abiertos, son aquellos que no interactúan con el medio ambiente.

**Control de los sistemas:** Los sistemas trabajan mejor cuando operan dentro de niveles de desempeño tolerables. Una pequeña desviación tal vez no afecte en mucho su desempeño, aunque en algunos casos la diferencia puede ser notable. Una mayor desviación, el sistema deja de funcionar y permanece inactivo hasta que se corrija su condición, si esta condición se prolonga demasiado los resultados pueden ser fatales para el sistema.

**Modelo de control básico:** esto consiste en contar con un estándar que son niveles aceptables de desempeño de los sistemas. Además, con un método para medir el desempeño actual, esto significa que siempre debe anotarse las actividades que se encuentran muy por encima o por debajo de los estándares para poder efectuar los ajustes necesarios.

**Los Subsistemas:** Desde la perspectiva de Duarte (2010) “son niveles de sistemas o sistemas más pequeños que componen o forman un

sistema. En los sistemas es común tener varios niveles de sistemas interactuando entre sí” (p.89). Asimismo, la teoría actual de la empresa se fundamenta en la aportación que la teoría de sistemas ha permitido, tanto para describir su compleja composición, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno.

Esta teoría define sistema como un conjunto de elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, objetos, personas, entre otros.) cumpliéndose que cada parte influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes del sistema. Así, cada posible subsistema tiene las mismas propiedades que el sistema que lo contiene.

El subsistema real comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos y servicios obtenidos. Estas funciones se corresponden básicamente con todas las operaciones que suponen una transformación real de los factores productivos y concluyen con la distribución del producto y el servicio postventa a los clientes de la empresa.

El subsistema financiero, en estrecha interdependencia con el subsistema real, se encarga de la captación, administración y control de los medios financieros con que cuenta la empresa. Este sistema aporta criterios para la valoración de la rentabilidad de los proyectos y el costo de las diferentes fuentes de financiación.

El subsistema directivo tiene como misión la toma de decisiones tendente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización capaz de adaptarse al sistema de orden superior en el que está inmerso. Engloba las funciones de planificación, organización, dirección y control.

### **Sistemas Organizacionales**

Las organizaciones están formadas por muchos sistemas, cada uno con las características propias del sistema general. Para mantener su

funcionamiento, estos sistemas deben estar bajo control. Los gerentes y empleados vigilan constantemente los niveles de desempeño y los comparan contra la productividad planeada. Si existen diferencias o si la eficiencia está por debajo de lo esperado, entonces se efectúan los cambios necesarios. Si los ajustes internos no son satisfactorios, entonces es probable que hagan su aparición las fuerzas regulatorias del medio ambiente.

Dado que los sistemas de información dan soporte a los demás sistemas de la organización. Los organigramas se emplean, con frecuencia, para describir la forma en que están relacionados los diferentes componentes de la organización, tales como divisiones, departamentos, oficinas y empleados.

### **Sistema Financiero**

El sistema financiero tiene relación directa con el manejo del dinero en una organización, implica cada uno de los elementos que intervienen en el proceso de ingresos, manejo y egresos relacionados con el proceso productivo de la empresa.

**Contabilidad de Costos:** Medina (2007) señala que la contabilidad de costos es un sistema de información, con el cual se determina el costo incurrido al realizar un proceso productivo y la forma como se genera éste en cada una de las actividades en la que se desarrolla la producción (p.8.).

Para Horgren y otros (2007) la contabilidad de costos mide, analiza y presenta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquirir o utilizar recursos en una organización. Para determinar el costo de un producto de forma objetiva la organización debe contar con una contabilidad especial que suministre información detallada de todo el proceso productivo y que permita determinarlo de la forma más precisa posible. La contabilidad general suministra información de forma global, pero no el detalle necesario para identificar el costo del producto. Es por ello que existe

un sistema de contabilidad de costos específico dentro de la contabilidad general.

**Los sistemas de costos:** La contabilidad de costos tiene entre sus fines la implementación de un sistema de costos para la determinación de los costos unitarios de los productos terminados, además de otros de orden administrativo como la planeación y el control de los costos de producción y la toma de decisiones especiales como la determinación de los precios de venta.

Básicamente se tienen dos clases de sistemas de costos, caracterizados por la unidad de costeo (unidad para la cual se van a acumular los costos) y por la modalidad de producción (producción por lotes o producción en serie), a saber.

**Sistema de costos por órdenes de producción:** En este sistema la unidad de costeo es generalmente un grupo o lote de productos iguales. La fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de producción.

**Sistemas de costos por procesos:** En este sistema la unidad de costeo es un proceso de producción. Los costos se acumulan para cada proceso durante un tiempo dado. El total de costos de cada proceso, dividido por el total de unidades obtenidas en el periodo respectivo, da como resultado el costo unitario en cada uno de dichos procesos.

**Planeación de Utilidades:** Según Ochoa (2002) “el proceso de planeación es muy importante en todas las empresas, independientemente de su tamaño, y llevarlo a cabo implica prever el entorno de las operaciones futuras: tasas de inflación, tasas de interés, participación de mercado, competencia, crecimiento de la economía, entre otros” (p.360) es decir, los estados financieros proyectados constituyen una herramienta sumamente útil; al interior de la empresa permiten a la administración cuantificar los resultados de la ejecución de sus planes y prever situaciones futuras; al exterior, sirven de base para tomar decisiones de crédito o inversión.

En base a lo anterior, los estados financieros básicos que deben proyectarse son los siguientes: estado de resultado, balance general, flujo de efectivo y estado de cambios del patrimonio. Al hacer la proyección se debe considerar el comportamiento de las variables que afectan a los estados financieros. (ob. cit)

La demanda: la estimación de la demanda y de las ventas es el punto más importante de todo el proceso de proyección de estados financieros. En función de las ventas se determinan la producción y los costos de las mismas, la necesidad de aumentar los activos fijos, la utilización de la mano de obra, las compras de materiales o artículos determinados, entre otros.

Estructura del estado de resultado: se deben considerar los cambios que pueden presentarse en la parte operativa del estado de resultado, revisar la relación que guardan tanto el costo de ventas como los gastos operativos respecto de las ventas y establecer si estas relaciones se mantendrán en el futuro o si cambiarán como consecuencia de nuevas inversiones o modificaciones en las operaciones de la empresa.

Respecto a la parte financiera, se presentan dos situaciones: 1) La empresa tiene considerado contratar ciertos pasivos para comprar equipo, capital de trabajo, etc. Y puede estimar el importe de los gastos financieros derivados de estos préstamos y 2.- la compañía tendrá que contratar en el futuro algunos préstamos de corto plazo cuyo importe se desconoce al iniciar la proyección.

Políticas o metas de la empresa. Al hacer la planeación es muy importante considerar las políticas vigentes en lo que se refiere a cantidad de efectivo que debe mantenerse disponible, plazo del crédito que se otorgará a los clientes, cantidades para mantener en inventarios, tasas de depreciación de activos fijos, tasas de amortización intangibles y plazo del crédito otorgado por los proveedores, entre otros.

Decisiones de estructura de activos o estructura financiera. Se deben considerar los planes de expansión o modernización que impliquen

adquisiciones de activos a largo plazo. También es muy importante incluir los planes relacionados con la contratación de préstamos de largo plazo o las aportaciones de capital.

Comportamiento de variables externas: Se debe considerar el comportamiento esperado de variables macroeconómicas como tasas de inflación, tasas de interés bancaria activas y pasivas, disposiciones fiscales relacionadas con la depreciación de activos fijos, deducibilidad de gastos, periodicidad y forma de efectuar los pagos de impuestos.

### **Sistema de Producción**

Producción: Una vez que se han determinado los productos que se van a fabricar, la meta son la eficiencia y el menor costo de producción por unidad de producto. En otras palabras los esfuerzos se dirigen a la minimización de los costos dentro de cierto estándar de calidad. (Backer y Jackobsen, 1980. Pag.628). Además, el plan de producción incluye la determinación del número de unidades de cada producto que habrá de fabricarse para hacer frente a las necesidades de ventas planeadas y para mantener los niveles planeados de inventario de productos. (Welsch; 1972. Pag.124.). La planeación de la producción brinda un cimiento básico para planear los costos de los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

Inventario: Es la existencia de materias primas, bienes medio terminados- llamados trabajo en proceso- y bienes terminados que tiene una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones. Stoner y otros (1996). Tres métodos importantes son la planificación de materiales (MRP), la planificación de recursos materiales (MRP II) y los inventarios justo a tiempo (JT). Asimismo, la planificación del requerimiento de materiales es el primer intento de analizar un producto y retrocediendo en el proceso, determinar todos los materiales, mano de obra y demás recursos requeridos para producirlo.



La planificación de los recursos materiales incluye información de los departamentos de finanzas y mercadotecnia, se centra en los recursos disponibles. Las horas de mano de obra y otros costos se pueden integrar a la toma de decisiones como costos por unidad. Por otro lado, el Sistema de inventario Justo a tiempo trata de llegar a un estado ideal en donde las cantidades de la producción sean iguales a las cantidades de las entregas. Los materiales se compran con más frecuencia y en volúmenes más pequeños, justo a tiempo para ser usados, y los bienes terminados son producidos y entregados justo a tiempo para ser vendidos.

Según Ochoa (2002) existen gran variedad de técnicas o herramientas que facilitan el control o manejo de los inventarios y tienen el objetivo de lograr la reducción de los costos. Entre ellas se encuentran: Cantidad económica de pedido, Sistema ABC y la Justo a tiempo.

Distribución: La función de distribución puede definirse en forma general como la tarea de hacer que el producto fabricado llegue a poder del cliente de la empresa a cambio de una remuneración monetaria acordada. (Backer y Jackobsen, 1980). La función de distribución incluye tanto el mercadeo como el transporte. Puede dividirse en: Costos para obtener pedidos; 1.- Creación y mantenimiento de la demanda (publicidad y promoción de ventas). 2.- Costos para la atención de pedidos; 3.- Almacenaje y depósito. 4.- Transporte., 5.- Financiamiento de compradores y cobranza.

Del mismo modo, los costos de distribución pueden registrarse de acuerdo con el objetivo del desembolso y también asignarse al departamento o función para la cual se efectúan. Estos costos son asignados al periodo en el cual son incurridos y, por lo tanto, comúnmente se les denomina gastos, o gastos del periodo. Además, en el mercadeo y la distribución, la relación entre los costos de distribución no es la minimización de los costos de distribución sino más bien la maximización de las utilidades, o por lo menos el mantenimiento y acrecentamiento de las utilidades.

## **Sistema de Mercadotecnia**

La definición aportada en 1985 por la American Marketing Association y citada por Robles y Alcérrea (2000). Señala que "Mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales" (p. 78). En este sentido, un elemento clave dentro del concepto de Mercadotecnia es el intercambio que implica dar algo de valor como compensación a recibir algo de valor. Así, un producto representa valor para los clientes cuando satisface un deseo o una necesidad. Por lo tanto, la utilidad de un producto es precisamente la capacidad de proporcionar satisfacción.

Pronóstico de ventas: Es el presupuesto más importante, del cual dependen todos los demás, es el pronóstico de los artículos que se espera vender. Usualmente se consideran cuatro clases de información al preparar los estimados de ventas: Neuner, (1979). a) La cantidad y el valor de las ventas pasadas- por productos y territorios si se desea, b) Las condiciones generales de los negocios y los mercados, c) Las condiciones prevalecientes dentro de la industria en particular, d) Los planes y políticas de la compañía.

Margen de utilidad: La planeación de la utilidad es una función directiva que requiere un profundo conocimiento en la acción recíproca de precios, costos fijos, costos variables y volumen de ventas según estos factores afectan a las utilidades. Neuner, (1979).

Toda planeación de las utilidades y la interrelación de los cuatro factores se basan en el empleo de un presupuesto práctico y de un control presupuestario, tanto a corto como a largo plazo. Este estudio se puede realizar mediante la planeación de las utilidades mediante procedimientos de costos directos. Mediante estudios de Costo-Volumen-ganancias y diagramas del punto de equilibrio. Mediante el análisis de costo comparativo y diferencial.

Estrategias de Promoción: Las empresas necesitan de un programa de comunicación y promoción para informarle al público objetivo de la existencia del bien o servicio, el lugar de adquisición y algunas características relevantes para persuadir al cliente de que adquieran su producto, donde las herramientas que tiene la promoción para conseguir que los clientes pasen de una situación de desconocimiento del producto a una predisposición a la compra son las siguientes.

Publicidad: es un instrumento de comunicación impersonal que utiliza generalmente medios masivos, está controlado por la empresa, orientándose sus mensajes a públicos masivos. Se pretende informar y convencer al mercado de la compra del bien o servicio.

Promoción de ventas: son incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición de un bien o servicio. Se busca estimular una respuesta temprana o más fuerte del mercado objetivo. Tales como exhibidores de tienda, demostraciones comerciales, cupones, muestras, premios, entre otros.

Relaciones Públicas: persigue conseguir una imagen corporativa adecuada a través de las relaciones con los distintos públicos a los que se enfrenta la empresa, los cuales pueden ser desde los propios empleados y accionistas hasta los clientes, distribuidores, grupos sociales, entre otros.

Fuerza de ventas: a través de ésta se informa y asesora de forma directa a los clientes, además de lograr una respuesta de forma inmediata.

Mercadotecnia Directa: forma de comunicación con el mercado personalizado e interactivo a través de distintos medios, que permite además medir la respuesta de los clientes.

### **Sistema de Información Administrativa**

En cualquier organización se deben tomar decisiones sobre muchos asuntos que se presentan con regularidad (a la semana, al mes, al trimestre, y para hacerlo se requiere de cierta información. Dado que los procesos de

decisión están claramente definidos, entonces puede identificar la información necesaria para formular las decisiones. Se pueden desarrollar sistemas de información para que, en forma periódica, preparen reportes para el soporte de decisiones. Cada vez que se necesita la información, ésta se prepara y presenta en una forma y formato diseñados con anterioridad.

El sistema administrativo abarca a toda la organización, mediante la dirección técnica, organización del personal, y otros recursos relacionados a la empresa con su medio ambiente. Los elementos que conforman el proceso administrativo o sistema administrativo son: Planeación, Control, Organización, Dirección y Obtención de recursos. (Rodríguez, 2001). Asimismo, las organizaciones siempre han tenido algún tipo de sistema de información administrativa, aun cuando no fuera reconocido como tal. Antes, estos sistemas tenían una composición y un uso sumamente informales. (Stoner y otros 1996).

### **Sistema de Planeación**

Implica fijar los objetivos y planes organizacionales y el señalamiento de los medios para lograrlos. Suministra una estructura para la toma de decisiones de manera integral. La planeación es un proceso para decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Es un proceso mediante el cual determinamos hacia dónde queremos dirigirnos, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de detalles y ciertos pasos que deben darse en cada fase del proceso.

#### **Elementos de la función de planeación:**

Objetivo: Es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que requiere la orientación para los esfuerzos de un director. Dada su gran importancia no conviene fijarlos a la ligera y sin analizar profundamente las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas que esto producirá en la vida de la organización.

Políticas: Son un conjunto de normas generales de acción encaminadas a orientar a la administración de una organización, ayudando al desarrollo de sus actividades y de los planes establecidos. Tienen como características: La orientación, encabezan acciones, son de tipo general, de observación obligatoria, flexibles, se adaptan a circunstancias específicas en cada caso, oportunas, intervienen en la ejecución de labores y participan e influyen en las operaciones de la empresa.

Procedimientos: Son una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica, y la manera de ejecutar un trabajo; encaminados ambos al logro de un fin determinado. Tienen como características: completos, porque deben considerar elementos humanos y materiales; coherentes, que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo; estables, firmeza en el curso establecido, o sea que no cambien seguido, sino únicamente por emergencia; flexibles, que permitan margen para posibles cambios que surjan; continuidad, que tiendan a respetarse una vez establecidos.

Programas: Son planes más complejos que los anteriores, se apoyan en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos; pero determinan con mayor precisión el desarrollo de las actividades en función de los elementos esenciales: tiempo y dinero.

Presupuestos: Son una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados, correspondientes a un periodo determinado. Su objeto es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos por la alta gerencia y que se pretenden lograr. Mediante el control y la asignación de los fondos, la elaboración del presupuesto se convierte en una parte integral de los planes de acción tácticos. (se desarrollan en divisiones o departamentos). Proporciona información sobre la dirección estratégica de la empresa. (Gómez y Balkin, 2002).

## **Sistema de Organización**

La organización reúne los recursos de manera ordenada y da arreglo a los recursos humanos. Relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, es decir, une al personal en tareas de interrelaciones. A su vez, el proceso de organización consiste en una serie de etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar. Implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo tanto de estabilidad como de cambio.

## **Elementos de la Organización**

División y especialización del trabajo: Munch y García (citado por Rodríguez J., 2001) la define como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Todo organismo crea bienes o servicios para el consumo, por tanto, deben existir actividades básicas (producción, compras, comercialización). En este sentido, la especialización se aplica a cada una de esas funciones operacionales y consiste en dividir cada fase en varios pasos, y la responsabilidad de la terminación de ciertos pasos es asignada a individuos específicos. Por tanto, la especialización es resultado de aplicar la división del trabajo.

Jerarquización: Se refieren a la cadena de mando. (ob. cit.) la definen como la disposición de las funciones de una organización por orden de rango y grado de importancia.

Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Para llevar a la práctica una adecuada departamentalización es necesario considerar tres aspectos básicos.

- a.- Secuencia de la departamentalización.
- b.- Fijación de autoridad, responsabilidad y obligaciones.

c.- Determinar el tipo de departamentalización.

Descripción de funciones:

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y unidades administrativas de la organización, es necesario definir con toda claridad las actividades y deberes que habrán de desarrollarse en cada puesto y por cada una de las unidades orgánicas. La función es una actividad necesaria para concluir, guiar, dirigir o desarrollar una organización hacia el cumplimiento de actividades afines.

Coordinación del trabajo: Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades con el fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales. (Stoner y otros, 1996). Por otro lado, los jefes deben comunicar a cada subunidad los objetivos generales de la empresa, y deben mantener a cada subunidad informada acerca de las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen en forma sincronizada.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Sistema de Obtención de Recursos**

Toda organización opera por medio de la presencia y activa participación de recursos: Estos son: Los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos materiales y recursos técnicos.

Recursos: Son el conjunto de bienes que son necesarios proveer, para que una organización funcione hacia un objetivo común. El proceso de obtención de recursos abarca la captación coordinada de los recursos de operación necesarios.

Recursos Humanos: Es todo elemento que realiza una contribución valiosa para el logro de objetivos organizacionales. El presente y futuro de toda organización depende en gran parte de la manera eficiente con que se administre el recurso humano. La habilidad, la destreza, la satisfacción, la participación y el entusiasmo del personal deben elevarse al máximo.

Según Stoner y otros (1996). Los gerentes de recursos humanos, para hacerlo efectivamente deben tomar en cuenta dos factores centrales. El primero son los recursos humanos que necesita la organización y el segundo factor es el ambiente económico del futuro. Una economía floreciente puede alentar a la expansión, con lo que se incrementaría la demanda de empleados.

La Selección de personal implica una decisión de ambas partes. La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos: Formulación de solicitud de empleo, entrevista de selección, pruebas, investigación de antecedentes, entrevista profunda de selección, examen médico, oferta de empleo. Stoner y otros,( 1996).

| PROCEDIMIENTO                              | PROPOSITO   | ACCIONES Y TENDENCIAS   |
|--|---|---|
| 1.- Formulación de la solicitud de empleo. | Indica el puesto que quiere el solicitante, proporciona información para las entrevistas  | Solicita sólo la información que pronostica éxito en el trabajo.  |
| 2.- Entrevista de selección                | Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.  | Formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, la disposición para reubicarse.            |
| 3.- Pruebas                                | Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.  | Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad médica y física.                |
| 4.- Investigación de antecedentes.         | Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.  | Llama a los supervisores anteriores del solicitante (con autorización) y confirma la información proporcionada. |
| 5.- Entrevista profunda de selección.      | Averigua más del solicitante como persona.  | Realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante.  |
| 6.- Exámen médico                          | Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud; protege a la empresa contra futura reclamaciones. | Con frecuencia realizado por el médico de la empresa.   |
| 7.-Oferta de empleo                        | Ocupa un trabajo o puesto vacante.  | Ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.  |

Fuente: Stoner y otros, 1996.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy



motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto. Mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros.

**Recursos Financieros:** Son aquellos elementos de carácter económico y monetario necesarios para alcanzar objetivos organizacionales. Incluyen tres grandes aspectos: a) Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización de acuerdo con su tamaño y crecimiento, b) Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente, c) Obtener las mejores condiciones posibles, es decir, determinando la composición de los pasivos.

**Recursos materiales:** Es todo elemento material o físico necesario y que contribuye al logro de objetivos organizacionales. Consiste principalmente en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requeridas, los distintos recursos materiales que son necesarios para alcanzar planes y objetivos.

**Recursos Tecnológicos:** Las tecnologías de la organización se basan en el conocimiento, el equipo y otros aspectos técnicos, que se utilizan para la realización de las tareas.

### **El Sistema de Dirección.**

Según Lerner y Baker (citado por Rodríguez ,2001) consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión. La dirección es el órgano ejecutivo de una organización, encargado y responsable de realizar los fines del mismo, de acuerdo con los objetivos y normas generales fijadas por los órganos superiores.

El proceso de dirección implica el liderazgo, es decir, la integración de esfuerzos individuales hacia los objetivos de la organización. Asimismo, se

intenta influir en el comportamiento en muchos sentidos, hacia arriba, hacia abajo y lateralmente en las relaciones de grupo.

**Flujo de autoridad:** Se refiere a las líneas por donde se transmiten las órdenes que pueden ser verbales o escritas. Una orden dada por el director a un directivo debe seguir el camino marcado por el organigrama o canal de autoridad.

**Delegación de Autoridad:** Significa conferir atribuciones a una persona colocada en un nivel jerárquico inferior. Proporciona los siguientes beneficios: a) Permite quitar detalles, para ocuparse de cosas de mayor importancia, b) Aumenta la eficiencia administrativa, ya que los jefes están descargados de detalles, c) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas, d) Permite que las decisiones se tomen con mayor claridad.

**Comunicación:** Tiene como propósito efectuar cambios y modificar la actuación rumbo hacia el bienestar de la empresa. La organización para poner en práctica los planes, necesita sistemas de comunicación eficaces, cualquier comunicación desvirtuada origina confusiones o errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos organizacionales. Los autores Munch y Garcia (citados por Rodríguez ,2001) definen la comunicación como un proceso a través del cual se trasmite y se recibe información en una organización.

**Toma de decisiones:** Este elemento del proceso de dirección es muy importante y es tratado por algunos autores de manera independiente dentro del estudio de la administración, en este informe también es tratado como una variable independiente.

**Mando o autoridad:** La autoridad es la acción que impulsa y mantiene en movimiento las unidades que constituyen una organización. El órgano directivo es la fuente de las directrices e instrucciones que pueden ir de lo general a lo particular, de lo permanente a lo transitorio. Del mismo modo, la autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos. El

mando otorga poder por el puesto y da con ello una base para influir en el comportamiento de la gente de una organización.

Por otra parte, la autoridad es poder sobre otros o para dirigir a otros, para que hagan o no hagan determinadas actividades, juzgadas por su poseedor, apropiadas para la realización de los objetivos de la empresa, de una función operacional o de un departamento. Además, la responsabilidad es la obligatoriedad de usar el grado de autoridad que se requiera para que las órdenes y operaciones se lleven a cabo.

Motivación: Es aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas. Según Stoner y otros (1996), es enigmática porque los motivos no pueden observarse; ni medirse directamente; deben ser deducidos del comportamiento de las personas. El Autor Gómez (citado por Rodríguez J.,2001) expresa que “es el conjunto de conocimientos y técnicas utilizadas para inducir a las personas a comportarse y actuar en una forma deseada, sin coacción, sino como resultados derivados de su propia voluntad (p. 102)” Además de la motivación también debemos considerar la fiabilidad del Individuo, para realizar sus tareas y la percepción de su función, es decir, su comprensión de cuál es el comportamiento necesario para lograr un alto desempeño.

Supervisión: Es el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia, en un esfuerzo combinado para llevar a buen cumplimiento el trabajo. Hernández F. (citado por Rodríguez J.,2001). Existen tres niveles de supervisión: a nivel superior, a nivel medio y supervisión inmediata o de línea.

### **Sistema de Coordinación**

Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades con el fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización. (Stoner y otros, 1996). Asimismo, es el proceso de establecer y mantener la

sincronización de actividades de los subsistemas del organismo, en medio de condiciones internas y externas cambiantes, con el fin de lograr eficientes objetivos comunes.

La necesidad de esta función depende de la naturaleza y requisitos de comunicación de las tareas que se ejecutan y el grado de interdependencia de las diversas unidades que las ejecutan. A su vez, es un proceso que representa una guía y adaptación constante de una organización, a través de un esquema lógico de acción, para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz. Implica comunicación, unidad de acción, colaboración, tiempo-espacio-entidad.

Unidad de acción: Una organización no es simplemente un grupo de departamentos independientes con propósitos diferentes. Para tener un desempeño exitoso, las organizaciones necesitan integrar la contribución de trabajo de las unidades de la organización. Si las actividades de trabajo se dividen y se departamentalizan, es esencial que los administradores las coordinen con el fin de lograr los objetivos.

Colaboración: Significa que dos o más personas unen sus esfuerzos ayudándose recíprocamente para conseguir un fin común. La coordinación llega más allá y, además de la suma de los esfuerzos de varias personas reunidas en un grupo organizado, significa la sincronización y armonización de esos esfuerzos por lo que se refiere al aspecto del esfuerzo que cada una de ellas debe aportar, al tipo y contenido del esfuerzo y al momento en que debe realizarlo.

Tiempo-Espacio-Cantidad: El tiempo es el lapso óptimo al que deben sujetarse las actividades. La programación es esencial para coordinar actividades, especifica periodos para la terminación de actividades específicas. El espacio debe utilizarse de manera que provea las condiciones de trabajo más prácticas, permitirá mayor fluidez en las operaciones evitando obstáculos innecesarios.

En cuanto el elemento cantidad es la comparación de una norma con el resultado del gasto de esfuerzos mental o físico. La medición del trabajo proporciona una base para determinar la extensión del progreso y mejoramiento en el proceso productivo, mediante una comparación de lo que se ha hecho con lo que se debería hacer.

Medio ambiente: El medio que rodea a una organización es el entorno, o sea, todo aquello que está fuera de sus límites, pero algunos elementos del medio ambiente influyen más directamente en las operaciones. Los elementos del medio ambiente (proveedores, clientes, bancos) revisten especial importancia para coordinar aquellos elementos externos que influyen en la organización para lograr su supervivencia. De allí, que la organización se amolda al medio ambiente por medio del desarrollo de planes, pueden ser sencillos a corto plazo y de alcance limitado, o bien muy elaborados, a largo plazo y comprensivos o estratégicos.

### **Datos e Información**

Los datos: consiste en hechos que tienen relativamente poco significado para el usuario. Por ejemplo: el número de horas laboradas por cada empleado de la empresa. La información: consiste en datos procesados o con significados. Si se multiplica el número de horas extras que el empleado trabajó por el sueldo de cada hora, el producto será sus ingresos brutos, si se suman las cifras de ingresos brutos correspondientes a todos los empleados, se obtendrá el importe total de la nómina de la compañía. Este informe será información para el dueño de la empresa.

La transformación de datos en información corre por cuenta de un procesador de información, puede incluir elementos computacionales, elementos no computacionales o alguna combinación de ambos. (McLeod, 2000). Asimismo, los intentos iniciales por aplicar las computadoras en el área de los negocios se enfocan hacia los datos. Luego se hizo hincapié en

la información y el apoyo a las decisiones. Hoy la comunicación y la consulta son los que están recibiendo más atención. (McLeod, 2000).

La idea de usar las computadoras como sistema de información gerencial fue promovido por los fabricantes como justificación para adquirir el nuevo equipo. El concepto de Sistema de Información Gerencial reconocía que las aplicaciones de computadoras debían implementarse con el propósito primordial de producir información gerencial, por lo que fue adoptado rápidamente por muchas de las más grandes compañías.

### **La Toma de Decisiones**

Al respecto, Koontz y Weihrich (2004) señalan que la toma de decisiones “es la selección de un curso de acción ante varias alternativas” (p. 190), para Stoner y otros (1996), por lo tanto, las personas deben escoger entre dos o más alternativas de acción. Según Gómez y Balkin (2002) una de las actividades más importantes que ocupan a los directivos es tomar decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre. La mayoría del tiempo hay carencia de información y una cantidad limitada de tiempo disponible para tomar decisiones. En algunos casos, aplazar una decisión y no tomarla acarrea mayores riesgos que hacerlo.

Según Lovis Allen (citado por Rodríguez., 2001) es el trabajo que realiza un director para llegar a conclusiones y determinaciones. Asimismo, es el proceso mediante el cual se elige un camino de acción para solucionar un problema específico. Antes de resolver un problema es necesario identificarlo, es decir, determinar qué situaciones representan problemas y cuáles de estos problemas se deben resolver.

### **Características de la Toma de decisiones**

La toma de decisiones de acuerdo, a Salinas (2010) “es el proceso de identificar los problemas y oportunidades para resolverlos” (p.90). En este

sentido, dependiendo de la estructura de la organización y del alcance de la decisión, éstas deben ser tomadas por los directivos, equipos o empleados individuales. Además, las estructuras descentralizadas delegan algunas decisiones a los equipos y empleados de primera línea.

Por lo tanto, la toma de decisiones implica en otras palabras, ver que algo no está bajo control y que necesita ser modificado, como resolverlo, implantando un proceso o procedimiento que haga que las cosas funcionen sobre ruedas. Asimismo, las características de la toma de decisión directiva incluyen: Programación, incertidumbre, riesgo, conflicto y alcance. (Gómez y Balkin, 2002).

### **Programación**

Existen decisiones programadas y no programadas. Una decisión programada se toma para identificar un problema y afrontarlo con rutinas y procedimientos establecidos para resolverlo. Mientras que una decisión no programada se toma cuando la situación es particular y no hay rutinas o procedimientos previamente establecidos. Según Rodríguez J. (2001) Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas por escrito que simplifiquen la tarea de tomar decisiones en situaciones que se repiten, limitando o excluyendo alternativas. Mientras que las no programadas se aplican a problemas únicos o no usuales, que no se presentan con frecuencia suficientes para ser materia de una política.

Según Senn, (1994) las decisiones estructuradas se refieren al hecho de que los decisores conozcan de antemano los factores que deben tenerse en cuenta para la toma de decisiones así como las variables con influencia significativa sobre el resultado de una decisión. Una decisión se considera no estructurada o semiestructurada si no existen procedimientos claros para tomarla y tampoco es posible identificar, con anticipación, todos los factores que deben considerarse en la decisión.

Es importante reconocer los factores y las variables que influyen en la situación sobre la cual se va a tomar la decisión, si esta situación es recurrente deben tener procedimientos establecidos para resolverla siendo una decisión programada y debemos fijar mayor atención a aquellas situaciones que se presentan esporádicamente y sobre la cual no tenemos programada ninguna rutina para resolverla.

### **Incertidumbre**

La incertidumbre significa que se emplea una información incompleta para tomar una decisión directiva. La mayoría de las decisiones directivas se toman bajo niveles variables de incertidumbre. Si se dispone de toda la información necesaria, una decisión puede tomarse bajo condiciones de certidumbre.

### **Riesgo**

Es el grado o nivel de incertidumbre sobre el resultado de la decisión directiva. El riesgo de los resultados, tanto positivos como negativos debe gestionarse: Los entornos de decisión para el riesgo varían dependiendo de la cultura y el tamaño de la compañía. Las compañías con culturas de aceptación del riesgo animan a los decisores a que acepten riesgos moderados; estas compañías aceptan incluso algunos fracasos como parte del proceso de aprendizaje. Las compañías con culturas de aversión al riesgo son menos tolerantes con los resultados de las decisiones que terminan en fracaso.

### **Conflicto**

Otra característica que presenta la gestión de la toma de decisiones se basa en el conflicto entre objetivos opuestos, utilización de recursos escasos o prioridades. Un criterio importante para elegir una decisión alternativa es su aceptación por parte de grupos claves de empleados, como



los ejecutivos, directivos y empleados de primera línea. A su vez, el conflicto tiene que ser gestionado de manera que las diferentes perspectivas sean tenidas en consideración para elaborar la solución. El conflicto puede centrarse en los beneficios de la decisión a corto plazo frente a los de largo plazo.

### **Alcance**

Abarca el efecto y el horizonte temporal de la decisión. Decisiones estratégicas: Tienen una perspectiva de largo plazo de dos a cinco años y afectan a la organización en su conjunto.

Decisiones tácticas: Decisiones que tienen una perspectiva de corto plazo (de un año o menos) y que se centran en las subunidades de la organización, como son los departamentos o los equipos de proyecto. Deberían tener en consideración las decisiones estratégicas y apoyarlas.

Decisiones Operativas: Decisiones con una perspectiva de corto plazo, generalmente menos de un año, que suelen medirse sobre una base diaria o semanal. Deben tener en consideración tanto las perspectivas de largo plazo de las decisiones estratégicas como las de corto plazo de las decisiones tácticas.

### **Etapas de la Toma de Decisiones**

El proceso de toma de decisiones implica una serie de etapas que se deben cumplir de una forma sistemática, al respecto Serna (2008), señala:

.....la toma de decisiones es un proceso sistemático en el que se plantean dos o más alternativas como soluciones tentativas o posibles soluciones a un problema, de las que, una vez evaluadas, se elige una y se aplica. En este sentido, los pasos para tomar las decisiones, según este autor se identifican con: (a) establecimiento del consenso, b) Identificación del problema, c) selección de las alternativas, d) Evaluación de las alternativas, d) Implementación de la decisión. (p. 86)

Este autor (ob. cit.) plantea la existencia de 5 etapas, a través de las cuales debe pasar el tomar una decisión racional, o denominado proceso de toma de decisiones, los cuales se mencionan y describen detalladamente a continuación.

### **Identificación de Problemas**

Para Koontz y Weihrich (2004), la primera fase de la toma de decisiones es investigar la situación, lo cual señala Steven (2007) como identificación del problema. Al respecto, el autor (ob. cit.) indica que los problemas “son aquellos aspectos que dificultan el logro de objetivos, y obstaculizan el desarrollo de las acciones u operaciones de la organización” (p. 43). En este sentido, Investigar la situación plantean que una buena investigación cubre tres aspectos: la definición del problema, el diagnóstico y la determinación de los objetivos.

En la primera fase, se define el problema, Soca (2005), señala que identificar un problema involucra un conjunto de operaciones y actividades para identificarlos para así abordar y encaminar procesos de discusión y toma de decisiones, ya que para este autor la toma de decisiones, indica el autor (ob. cit.) que este es “un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades” (p. 132).

A este respecto es conveniente lo planteado por Serna (2008: 61), quien afirma que se deben poner por escritos todos los síntomas observados y habrá que hacer una primera definición del problema siguiendo la serie de preguntas clásica: ¿Qué ocurrió?, ¿Quién está siendo afectado?, ¿Cómo sucedió?, ¿Cuándo aparecieron los primeros síntomas?, ¿Dónde se registraron las primera anomalías?, ¿Por qué ha ocurrido en esta institución?, entre otras; si bien habrá que tener en cuenta toda la información, con las opiniones habrá de adoptarse una actitud más adecuada.

La segunda parte de la primera etapa es diagnosticar las causas. Según Koontz y Weihrich (2004), los gerentes pueden formular una serie de preguntas diagnósticas. Cada una implica, de alguna manera, las relaciones humanas: ¿Qué cambios operan dentro o fuera de la organización, puede haber contribuido al problema? ¿Qué persona tienen más participación en la situación del problema? ¿Cuentan estas con conocimientos o perspectivas que podrían aclarar el problema? ¿Contribuyen sus acciones al problema?

Las causas, a diferencia de los síntomas, casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas. Diferentes personas, cuya visión de la situación inevitablemente está influida por su experiencia y responsabilidades, pueden percibir diferentes causas para un mismo problema.

Después de conocer las causas es necesario identificar los objetivos de la decisión. Cuando se ha identificado el problema y se ha diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en considerar cuál sería una solución efectiva. La mayor parte de los problemas constan de varios elementos y es poco probable que el gerente encuentre una solución que sirva para todos ellos.

### **Selección de las Alternativas**

Después de identificar los objetivos de la decisión, se deben programar las alternativas y seleccionar alguna de ellas. La elección final de una decisión estará dada por la selección del más prometedor de varios cursos de acción alternativos. Para Darft y Marcic (2006), la mejor alternativa “es aquella en la cual la solución se ajuste mejor a las metas y valores generales de la organización y que a la vez logre los resultados sedeados con el uso del menor número de recursos” (p. 199).

En este orden, Robbins y Coulter (2005), al referirse a la selección de las estrategias señalan que “es el proceso que surge luego de estimar todos los requerimientos y criterios de la decisión y de analizar todas las

alternativas viables, simplemente se escoge aquella que generó mayor ponderación en el consenso” (p. 138).

Todo esto deja ver la necesidad de seleccionar entre varias alternativas antes de tomar la decisión. No obstante es importante señalar, que este subtítulo sugiere la selección de alternativas, pero a lo que realmente se refiere es a establecer diferentes alternativas, las cuales en una primera fase se toman en cuenta, para luego pasar al desarrollo de dichas alternativas.

### **Desarrollo de las Alternativas**

Para Robbins y Coulter (2005), el desarrollo de alternativas “representa otro de los pasos que direccional la toma de decisiones, donde hay que preparar una lista de alternativas factibles y las oportunidades que resuelvan el problema planteado, donde no se hará ningún intento por evaluarlas sino de enumerarlas” (p. 137). Esta etapa puede resultar razonablemente sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, pero no tan sencillas tratándose de decisiones complejas, no programadas, sobre todo si existen limitaciones de tiempo.

Según Koontz y Weihrich (2004), es frecuente que los gerentes sientan la tentación de aceptar la primera alternativa visible, lo cual puede ser contraproducente, porque impide a los gerentes encontrar la mejor solución para sus problemas. Para evitarlo, no se debe tomar ninguna decisión importante mientras no se hayan encontrado varias alternativas.

Para Serna (2008), en todo proceso de decisión se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución. Ende tal modo, al tener elaborado el plan y concretada la estrategia para la solución de un problema a seguir, se presenta el desarrollo

de las alternativas de manera viables para darle solución al mismo, por ello el docente ha de promover el consenso docente para poner canalizar de manera eficaz el plano desarrollo de las alternativas seleccionadas.

### **Evaluación de las Alternativas**

En esta fase según Koontz y Weihrich (2004), se evalúan todas las alternativas previamente seleccionadas, sobre las cuales se consideran una serie de interrogantes, como ¿Es viable esta alternativa? ¿Cuenta la organización con el dinero y los recursos necesarios para llevar a cabo la alternativa?, ¿Satisface la alternativa todas las obligaciones jurídicas y éticas de la organización?, ¿Representa la alternativa una solución satisfactoria?, ¿Cuáles son las posibles consecuencias para el resto de la organización?.

Al respecto, Chiavenato (2008), señala que en el proceso de toma de decisiones existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son, la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones. Asimismo, existen diversos criterios sobre cuál de las dos debe primar, existiendo un grupo no despreciable que consideran debe primar la calidad. Por lo tanto, evaluar es decidir, encontrar la respuesta a la pregunta sobre el valor que tienen las actividades, acciones, objetivos, metas pensadas o realizadas; es decir, representa el proceso de delimitar, obtener y facilitar información útil para elegir las verificar las alternativas en la toma de decisiones y luego hacer juicios de valor sobre los aspectos que se han de planificar de nuevo para poder implementarla.

### **Implementación de la Decisión**

Para Koontz y Weihrich (2004), en esta etapa los gerentes deben poner en práctica la decisión que tomaron y evaluar constantemente si los resultados experimentados se adaptan a lo establecido. Por su parte, Robbins (2005), señala que la última etapa en la toma de decisiones “es

precisamente la acción, en éste momento cuando se llevara a la práctica la decisión elegida, ya que de no hacerlo así, por muy adecuada que sea la solución no dará los resultados deseados” (p. 120). De hecho, hay muchas que mueren sin haber llegado a vivir, quedándose simplemente en buenas intenciones o a lo sumo en una bonita teoría que pudo ser algo más que eso, pero que no lo fue. De allí que, esta puesta en acción de la decisión exigirá, normalmente, algunos cambios y no siempre será bien recibida por las personas o los grupos afectados, por lo que conviene planificar el sistema de implantación y vigilar el desarrollo de la misma a fin de asegurar el éxito de las decisiones tomadas.

### **Los límites de la toma de decisiones racionales**

Según Gómez y Balkin (2002), algunos de los factores que limitan la toma de decisiones racional son: La política en la organización, compromisos crecientes y la ilusión de control. Cada uno de estos factores afecta el proceso, por lo tanto, es necesario que los gerentes puedan conocerlos y de esta manera tomar las previsiones del caso. A continuación de describen los factores que limitan la toma de decisiones racionales:

La política en la organización: Es probable que en las organizaciones existan coaliciones, que son alianzas políticas entre directivos que comparten objetivos y prioridades. Diferentes coaliciones pueden no estar de acuerdo con las alternativas de una decisión, y un ejecutivo o líder puede necesitar ejercitar poder e influencia para crear un consenso entre coaliciones distintas.

Compromisos crecientes: Son la tendencia de un decisor a tomar la decisión menos racional después de invertir tiempo, dinero y otros recursos en otra alternativa.

Ilusión de control: Es la tendencia de quienes toman la decisión a confiar demasiado en sus capacidades para controlar las actividades y eventos.

## Sistema de Variables

Según Arias (2006), “La variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. En este estudio se observan dos variables: la variable independiente que son los Sistemas de Información y la variable dependiente que es La Toma de decisiones.

## Definición de Términos Básicos

**Administración:** como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objeto concreto. (Alcérrea 2000).

**Gerente:** aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización. (Duarte 2010)

**Sistema;** son capaces de proporcionar sistemas de control y de planificación integral que favorecen un análisis global de los datos por parte de las personas que conforman la organización; son herramientas que promueven la toma de decisiones en cualquier área de la organización. (McLeod, 2000).

**Tecnología:** constituyen uno de los pilares fundamentales para transformar la información en conocimiento, de tal forma que se pueda mejorar el proceso en la toma de decisiones organizacionales, obteniendo así ventajas competitivas sustentables, en un mercado tan cambiante como el existente. (Duarte 2010)

**Toma de decisiones:** permite resolver los distintos desafíos a los que se debe enfrentar una persona o una organización. (Alcérrea 2000).

## OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones utilizados en las grandes unidades de producción agrícola del municipio colon del Edo. Zulia.

| Objetivos específicos   | Variable                          | Dimensiones                           | Sub Dimensiones  | Indicador   | Ítems |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|--|---|-------|
| Identificar las decisiones estratégicas, táctica y operativas más frecuentes entre los grandes productores del Municipio Colon del Estado Zulia (GUPAMC). | Decisiones Organizacionales       | Estratégicas, tácticas y Operativas   | Alta Gerencia  | Distribución de recursos financieros, Rubros, necesidades de financiamiento, Cobranza, Control de Gestión, Establecimiento de planes.                               | 1-7   |
|   |                                   |                                       | Gerencia Intermedia  | Compra de insumos, Reportes, Niveles de producción, Distribución de recursos, ventas, clientes, Centros de Acopio, Incentivos.                                      | 8-16  |
|   |                                   |                                       | Nivel Supervisorio   | Cantidad de compras, Control de inventarios, Control de enfermedades, Productividad agrícola, Disponibilidad de Mano de Obra, personal calificado, Reconocimientos. | 17-25 |
| Describir el proceso de toma de decisiones o solución de problemas de tipo estratégico, táctico y operativo a nivel de las GUPAMC.                        | Toma de decisiones                | Proceso de Toma de Decisiones         | Etapas   | Problema, Alternativas, Evaluación, Selección, Implantación y Decisión.   | 26-32 |
| Identificar los sistemas y sub-sistemas de información gerencial que se evidencian entre las GUPAMC.  | Sistemas de Información Gerencial | Sub-sistemas de información Gerencial | Contable-Financieros.  | Contabilidad de costos<br>Presupuestos<br>Planeación de utilidades.   | 33-39 |
| De producción Agrícola.   |                                   |                                       | Producción, Inventario, compras, distribución, transporte.           | 40-47   |       |
| De Mercadotecnia  |                                   |                                       | Pronósticos de ventas, Margen de utilidad, Estrategias de Promoción. | 48-54   |       |
| De Personal   |                                   |                                       | Necesidades, Selección, Entrenamiento, Actualización.                | 55-58   |       |
| Directivo   |                                   |                                       | Planificación, Organización, Dirección, Control                      | 59-66   |       |
| Software  |                                   |                                       | Sistemas de Computación  | 67-74   |       |
| Manual  |                                   |                                       | Reportes   |   |       |

Autor: Molina D. (2013)



## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

En el marco metodológico, según Méndez (2010), “ debe responderse al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han d utilizarse en la recolección de la información”. Méndez (2010). En este sentido, la investigación científica tiene como fundamento la necesidad de que el hecho o hechos estudiados, las relaciones que surjan entre ellos, así como la obtención de resultados y evidencias que provengan del problema de la investigación, reúnan una serie de características como: fiabilidad, objetividad y validez.

Balestrini (2006), define el marco metodológico de la siguiente manera “...es el momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos. (p. 125)

#### **Tipo de investigación.**

De acuerdo con el problema planteado, y en función de sus objetivos, se realizará una investigación de tipo descriptiva, donde se llevará a cabo la identificación e indagación sobre la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho de estudio, que permitirá dar respuesta a los objetivos planteados para las grandes unidades de producción agrícolas, ubicadas en el municipio Colon-estado Zulia, describiendo las características fundamentales de las variables en un momento específico de tiempo, por ello, el estudio se clasificará como descriptivo.

Según Méndez (2010), la investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. Según Hernández y otros

(2006, p.184), “las investigaciones descriptivas, buscan especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población; es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

### **Diseño de la investigación**

Según Balestrini (2006). “En la medida, que al delimitar los objetivos, de forma adecuada, es necesario elaborar una estrategia, un plan, muy específico, que guíe en la investigación, el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos que se han de recolectar....(p.128). Un diseño de investigación se define según la autora anterior “como un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuesta a las preguntas planteadas en la misma”. (p.131).

Considerando la estrategia a implementarse para realizar el estudio, se estructura la investigación con un diseño de campo. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2006) define la investigación de campo como “el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza...los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad”(p.24).

Al respecto se trata de un diseño no experimental, Según Hernández (2006, p.186), “La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica donde los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural”. La investigación es transversal o transeccional ya que las variables de estudio serán

recolectadas y medidas en un momento único en el tiempo para analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, a través de un cuestionario.

## **Población y Muestra.**

### **Población**

“La población es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”, (Arias, 2004, p.98). Para la elaboración de esta investigación, es necesario determinar el espacio donde se desarrolla la misma y los sectores e individuos a los que se dirigen los esfuerzos de la investigación.

En la presente investigación la población está conformada por cinco (05) productores de Palma ubicados en el municipio Colón del estado Zulia que poseen unidades de producción agrícola por encima de las 400 has.. En el caso de la producción de plátano se consideran una población de 4 productores que poseen por encima de las 500 has en producción ya que los demás se consideran pequeñas y medianas unidades agrícolas o fundos.

### **La Muestra**

Según Balestrini (2006) “...Es un conjunto finito o infinito, de personas, casos o elementos que presentan características comunes....las cuales son parte constitutiva, de la población que se ha de delimitar y sobre la cual es posible generalizar los resultados.” (p. 137). Al ser pequeña la población se considera como finita, Al respecto, Tamayo. (2006) “Indica que es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, sin embargo estadísticamente se considera que una población es finita, cuando está conformada por menos de cien mil elementos”. (p. 46).

En este estudio, no se utilizaron técnicas de muestreo, por ser una población finita, la población representa la muestra total de los individuos en

estudio. La investigación se le aplicó a nueve (9) productores que pudieron ser ubicado y estudiados.

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

Para recolectar información de fuentes primarias existen diferentes técnicas de recolección de datos entre ellas tenemos la Observación y Las Entrevistas, al respecto Méndez (2010) señala: “La fuente primaria, implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada” También menciona;” La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”... La entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente”. (ob. cit).

La técnica utilizada se fundamenta en la entrevista formal que se caracteriza por preguntas iguales a todos los entrevistados, proporcionando de esa manera información directa al investigador, acompañada de un análisis crítico y resumen analítico. Para la recolección de datos se aplicó como instrumento un cuestionario precisado por Balestrini (2006) como “aquel que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. En el mismo orden de ideas se realizó una revisión bibliográfica.

El instrumento se elaboró con un conjunto de preguntas respecto a las variables, con preguntas cerradas, de alternativas de respuestas que han sido delimitadas, debido a lo fácil que resulta a la hora de codificar y preparar su análisis posterior, éste fue aplicado a aquellas personas que cumplen cabalmente con los requisitos establecidos en el muestreo.

## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Finalizada la fase de recolección de datos se inicia el procesamiento y análisis de los mismos, en esta fase se decide cómo analizar los datos y qué herramientas de análisis estadístico son adecuadas para este propósito, en este sentido Méndez, (2010) explica que “La información tabulada y ordenada se debe someter a tratamiento por técnicas de análisis matemático de carácter estadístico” (p.255). En este sentido, la información fue ordenada en cuadros y presentadas en gráficas de barras. La misma fue analizada a través de la estadística descriptiva.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION DE RESULTADOS Y ANALISIS**

Continuando con el proceso de investigación luego de haberse diseñado la investigación, definido y aplicado las técnicas y procedimientos, así como el instrumento seleccionado, se procede a tabular los datos obtenidos para su correspondiente análisis, agrupados según los objetivos e interrogantes planteadas, por su dimensión e indicadores seleccionados de las variables estudiadas.

Cada interrogante planteada en el cuestionario es analizada e interpretada aplicando tablas de frecuencias y porcentajes y graficados mediante tortas por cada dimensión e ítem, de acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los encuestados. Seguidamente y para finalizar el análisis e interpretación de los datos se establecieron relaciones entre la información obtenida para aplicar la prueba del chi cuadrado y establecer la relación existente desde el punto de vista científico

**Variable: Decisiones organizacionales**  
**Dimensiones: Estratégicas, tácticas y operativas.**  
**Sub-dimensión: Alta Gerencia**

**Cuadro 2.** Fases: Distribución de Recursos Financieros. Rubros y Necesidades de Financiamiento.

|                            | Indicador: Distribución de recursos financieros |     |                                |     | Indicador: Rubros                    |     | Indicador: Necesidades de financiamiento                |     |
|----------------------------|---|-----|--------------------------------|-----|--------------------------------------|-----|---|-----|
|                            | ¿Quién programa la distribución de los recursos |     | ¿Quién diseña los presupuestos |     | ¿Quién define los rubros a cultivar? |     | ¿Quién define sobre las alternativas de financiamiento? |     |
|                            | FA  | FR  | FA                             | FR  | FA                                   | FR  | FA  | FR  |
| <b>PROPIETARIO</b>         | 2   | 22  | 3                              | 33  | 4                                    | 44  | 4   | 44  |
| <b>JUNTA DIRECTIVA</b>     | 5   | 56  | 4                              | 44  | 5                                    | 56  | 2   | 22  |
| <b>GERENCIA SUPERVISOR</b> | 2   | 22  | 2                              | 22  |                                      |     | 3   | 33  |
| <b>NINGUNO</b>             |   |     |                                |     |                                      |     |   |     |
| <b>TOTAL</b>               | 9   | 100 | 9                              | 100 | 9                                    | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

**Análisis**

De acuerdo a los datos antes presentados, el 56% de las respuestas indican que quien programa la distribución de los recursos es la junta directiva, además que con el mismo porcentaje define los rubros a cultivar. Por otro lado, el 44% establece que la junta directiva es quien diseña los presupuestos, y a su vez las alternativas de financiamiento. Como se puede apreciar, en los resultados anteriores es la junta directiva es quien se encarga de todo lo relacionado con los aspectos económicos de la empresa que conlleva al desarrollo de las decisiones estratégicas, tácticas como operativas de la organización. Para Cepeda (2011) las decisiones estratégicas en una compañía comprometen una cantidad sustancial de recursos, generan y orientan una cascada de posteriores decisiones. Son complejas, es difícil estructurarlas. No son rutinarias, en cuanto que se toman muy de cuando en cuando, pero que determinan el futuro de la compañía a medio y largo plazo.

**Cuadro 3.** Fases: Cobranza. Gestión y Establecimiento de planes

|                        | Indicador: Cobranza                                |     | Indicador: Control de gestión  |     | Indicador: Establecimiento de planes                                  |     |
|------------------------|--|-----|--|-----|---|-----|
|                        | ¿Quién establece los mecanismos y medios de cobro? |     | ¿Quién aplica los correctivos sobre debilidades que se evidencian en la UPA? |     | ¿Quién establece las premisas generales de funcionamiento de las UPA? |     |
|                        | FA   | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  |
| <b>PROPIETARIO</b>     | 2  | 22  | 3  | 33  | 4   | 44  |
| <b>JUNTA DIRECTIVA</b> | 5  | 56  | 3  | 33  | 4   | 44  |
| <b>GERENCIA</b>        | 2  | 22  | 3  | 33  | 1   | 11  |
| <b>SUPERVISOR</b>      |  |     |  |     |   |     |
| <b>NINGUNO</b>         |  |     |  |     |   |     |
| <b>TOTAL</b>           | 9  | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

En el cuadro anterior, se evidencia que el 56% de los encuestados manifestaron que es la junta directiva la que se encarga de establecer los mecanismos y medio de cobro, un 44% plantea las premisas generales de funcionamiento de las UPA las establece tanto los propietarios como la junta directiva, a su vez con un 33% se observa que los correctivos son aplicados sobre debilidades que se evidencian en la UPA por los propietarios, la junta directiva y la gerencia. Como se puede apreciar, las decisiones que se toman en cuanto a las debilidades presentes en el área táctica como operativa se efectúan desde la alta gerencia entre la junta directiva, como propietarios. En este sentido, Ochoa (2002) establece que las decisiones tácticas son las que se toman en el nivel intermedio de la empresa por parte de los directores de departamento; las cuales deben ayudar a conseguir los objetivos fijados a nivel estratégico, estas decisiones están subordinadas a las decisiones estratégicas. Por otra parte, las decisiones operativas son las que se toman en el nivel más bajo de los directivos de la empresa. Estas decisiones son repetitivas por lo que la información necesaria para tomar la decisión es fácilmente disponible.



**Variable: Decisiones organizacionales**  
**Dimensiones: Estratégicas, tácticas y operativas.**  
**Sub-dimensión: Gerencia intermedia**

**Cuadro 4.** Fases: Compra de Insumos. Reportes. Niveles de Producción y Distribución de Recursos.

|                        | Indicador: Compra de insumos              |     | Indicador: Reportes  |     | Indicador: Niveles de producción            |     | Indicador: Distribución de recursos                   |     |   |     |
|------------------------|---|-----|--|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
|                        | ¿Quién decide sobre la compra de insumos? |     | ¿Quién elabora los reportes de declaraciones u obligaciones gubernamentales? |     | ¿Quién establece los niveles de producción? |     | ¿Quién decide sobre la distribución de los productos? |     | ¿Quién selecciona el transporte de los productos? |     |
|                        | FA  | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  |
| <b>PROPIETARIO</b>     | 4   | 44  |  |     | 3   | 33  | 3   | 33  | 2   | 22  |
| <b>JUNTA DIRECTIVA</b> | 5   | 56  |  |     | 5   | 56  | 4   | 44  | 3   | 33  |
| <b>GERENCIA</b>        |   |     | 9  | 100 | 1   | 11  | 2   | 22  | 4   | 44  |
| <b>SUPERVISOR</b>      |   |     |  |     |   |     |   |     |   |     |
| <b>NINGUNO</b>         |   |     |  |     |   |     |   |     |   |     |
| <b>TOTAL</b>           | 9   | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

En las respuestas antes presentadas, se logra observar un 100% en cuanto a que es la gerencia quién elabora los reportes de declaraciones u obligaciones gubernamentales, un 56% expresa que la junta directiva es la que decide sobre la compra de insumos y el establecimiento de los niveles de producción. Asimismo, un 44% manifiesta que la junta directiva también decide sobre la distribución de los productos, y otro 44% dice que la gerencia es la que selecciona el transporte de los productos. Como se ve, la alta gerencia sigue manteniendo más decisiones y responsabilidades que la gerencia intermedia. Para la gerencia intermedia puede proporcionar a la alta gerencia información sobre la tendencia de las ventas, las utilidades, problemas y oportunidades que tiene cada producto en el mercado.

**Cuadro 5.** Fases: Ventas. Clientes. Centro de Acopio e Incentivos.

|                 | Indicador:<br>Ventas  |     | Indicador:<br>Clientes  |     | Indicador:<br>Centro de<br>acopio                       |     | Indicador:<br>Incentivos                      |     |
|-----------------|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
|                 | ¿Quién define el mercado objetivo o la colocación de los productos en el mercado? |     | ¿Quién selecciona los compradores de los productos agrícolas? |     | ¿Quién decide los mercados donde colocar la producción? |     | ¿Quién establece los incentivos del personal? |     |
|                 | FA  | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  |
| PROPIETARIO     | 3   | 33  | 4   | 44  | 3   | 33  | 3   | 33  |
| JUNTA DIRECTIVA | 4   | 44  | 5   | 56  | 4   | 44  | 4   | 44  |
| GERENCIA        | 2   | 22  |   |     | 2   | 22  |   |     |
| SUPERVISOR      |   |     |   |     |   |     |   |     |
| NINGUNO         |   |     |   |     |   |     | 2   | 22  |
| TOTAL           | 9   | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

En el cuadro 5, se evidencia con un 56% de las respuestas que es la junta directiva la que selecciona los compradores de los productos agrícolas. Por otro lado, en un 44% los encuestados expresaron que la junta directiva define el mercado objetivo o la colocación de los productos en el mercado, también los mercados donde colocar la producción y a su vez establece los incentivos del personal. Como se evidencia la alta gerencia toma las decisiones que tienen impacto a largo plazo dentro de la empresa dejando a la gerencia intermedia para de corto plazo o de mayor inmediatez. De allí, que según Rodríguez J. (2001) las decisiones tomadas por la alta gerencia influyen sobre el grado de dificultad de las tareas enfrentadas por los individuos de la gerencia intermedia.

**Variable: Decisiones organizacionales**  
**Dimensiones: Estratégicas, tácticas y operativas.**  
**Sub-dimensión: Nivel supervisión**

**Cuadro 6.** Fases: Cantidad de Compras. Control de Inventarios y de Enfermedades.

|                        | Indicador: Cantidad de compras  |     | Indicador: Control de inventarios            |     | Indicador: de enfermedades   |     |   |     |
|------------------------|---|-----|--|-----|--|-----|---|-----|
|                        | ¿Quién establece los estándares relacionados a cantidades de insumos a comprar? |     | ¿Quién establece los niveles de inventarios? |     | ¿Quién define los mecanismos de control de las enfermedades del cultivo? |     | ¿Quién decide sobre los mecanismos de erradicación de enfermedades del cultivo? |     |
|                        | FA  | FR  | FA   | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  |
| <b>PROPIETARIO</b>     | 4   | 44  | 3  | 33  | 1  | 11  | 1   | 11  |
| <b>JUNTA DIRECTIVA</b> | 5   | 56  | 1  | 11  | 1  | 11  | 1   | 11  |
| <b>GERENCIA</b>        |   |     | 2  | 22  | 2  | 22  | 2   | 22  |
| <b>SUPERVISOR</b>      |   |     | 3  | 33  | 5  | 56  | 5   | 56  |
| <b>NINGUNO</b>         |   |     |  |     |  |     |   |     |
| <b>TOTAL</b>           | 9   | 100 | 9  | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

**Análisis**

Los datos antes presentados, plasman que en un 56% quién establece los estándares relacionados a cantidades de insumos a comprar es la junta directiva, con el mismo porcentaje de 56% quien define los mecanismos de control de las enfermedades del cultivo es el supervisor, decidiendo también sobre los mecanismos de erradicación de enfermedades del cultivo y con el 33% los propietarios junto a los supervisores establece los niveles de inventarios. En base a lo anterior, según Ochoa (2002) el supervisor es aquel que dentro de una empresa conduce a un grupo de personas junto con sus procesos, hacia el cumplimiento de las metas como de los objetivos, y es directamente responsable de la coordinación, dirección, verificación, inspección y calidad tanto del trabajo como de la producción de la organización.

**Cuadro 7.** Fases: Productividad Agrícola. Disponibilidad de mano de Obra. Personal Calificado y Reconocimiento

|                                 | Indicador: Productividad agrícola                       |   | Indicador: Disponibilidad de mano de obra           |   |  |     | Indicador: Personal calificado |     | Indicador: Reconocimiento |     |
|---------------------------------|---|---|---|---|--|-----|--------------------------------|-----|---------------------------|-----|
|                                 | ¿Quién sobre los sistemas y las técnicas de producción? | ¿Quién decide sobre la necesidad de contratar talento humano? | ¿Quién efectúa el reclutamiento del talento humano? | ¿Quién decide sobre la calificación del personal? | ¿Quién establece los programas de motivación para el talento humano? | FA  | FR                             | FA  | FR                        |     |
| <b>PROPIETARIO</b>              | 3   | 33  | 2   | 22  | 2  | 22  | 2                              | 22  | 2                         | 22  |
| <b>JUNTA DIRECTIVA GERENCIA</b> | 4   | 44  | 1   | 11  |  |     |                                |     | 3                         | 33  |
| <b>SUPERVISOR</b>               | 2   | 22  | 3   | 33  | 3  | 33  | 3                              | 33  | 2                         | 22  |
| <b>NINGUNO</b>                  |   |   | 3   | 33  | 4  | 44  | 4                              | 44  |                           |     |
| <b>TOTAL</b>                    | 9   | 100   | 9   | 100   | 9  | 100 | 9                              | 100 | 9                         | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

Con respecto a los resultados anteriores, se observa con un 44% que la junta directiva es la que decide sobre los sistemas y las técnicas de producción y con otro 44% el supervisor según los encuestados efectúa el reclutamiento del talento humano y decide sobre la calificación del personal. Por otra parte, un 33% señala que el supervisor también decide sobre la necesidad de contratar talento humano, sin embargo con el mismo porcentaje es la junta directiva la que establece los programas de motivación para el talento humano. En cuanto a los datos anteriores, se evidencia que la junta directiva se reserva las decisiones de más largo plazo como son la elaboración de programas, dejando a al nivel de supervisión los relacionado con aspectos inmediatos como la selección, calificación y contrato del talento humano. De allí, que la supervisión de empresa según Duarte (2010) es una herramienta muy valiosa para la orientación y producción de estrategias laborales. Es una manera nueva de adquirir recursos tangibles e intangibles que desarrollan suficientes capacidades para augurar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

**Variable:** Toma de decisiones

**Dimensiones:** Proceso de Toma de Decisiones

**Sub-dimensión:** Etapas

**Cuadro 8.** Fases: Problema Y Alternativas

|              | Indicador: Problema  |     |  |     |   |     | Indicador: Alternativas   |     |
|--------------|--|-----|--|-----|---|-----|---|-----|
|              | ¿Sigue usted algún procedimiento para la toma de decisiones? |     | ¿Es la experiencia uno de los elementos tomados en cuenta cuando se presentan decisiones no programadas? |     | ¿Al momento de solucionar un problema contextualiza la situación? |     | ¿Se consideran diferentes alternativas de solución al problema? |     |
|              | FA   | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  |
| <b>SI</b>    | 7  | 78  | 9  | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 |
| <b>NO</b>    | 2  | 22  |  |     |   |     |   |     |
| <b>TOTAL</b> | 9  | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

En el cuadro 8 se establece con un 100% la experiencia si es uno de los elementos tomados en cuenta cuando se presentan decisiones no programadas, a su vez, al momento de solucionar un problema si se contextualiza la situación, y si se consideran diferentes alternativas de solución al problema. Por otra parte, un 78% si se sigue algún procedimiento para la toma de decisiones. Como se puede observar, los encuestados manifestaron de forma positiva que siguen diferentes aspectos para la toma de decisiones tanto para solucionar problemas como para la realización del proceso. En tal sentido, según Duarte (2010) la toma de decisiones equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyendo las etapas básicas en dicho proceso.

**Cuadro 9.** Fuentes: Evaluación. Selección e Implementación.

|       | Indicador: Evaluación                        |     | Indicador: Selección                                     |     | Indicador: Implementación   |     |
|-------|--|-----|--|-----|---|-----|
|       | ¿Sigue criterios de maximización financiera? |     | ¿Sigue criterios para alcanzar los objetivos propuestos? |     | ¿Se aplican las soluciones encontradas para resolver el problema? |     |
|       | FA   | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  |
| SI    | 7  | 78  | 9  | 100 | 9   | 100 |
| NO    | 2  | 22  |  |     |   |     |
| TOTAL | 9  | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

De acuerdo a los resultados anteriores, la totalidad de los encuestados en un 100% expresaron que si se sigue criterios para alcanzar los objetivos propuestos, a su vez con el mismo porcentaje, se plantea que si se aplican las soluciones encontradas para resolver el problema. Asimismo, con un 78% se plantean que si se siguen los criterios de maximización financiera. En cuanto a lo anterior, se evidencia que la empresa efectúa positivamente aspectos muy relevantes para su funcionamiento como el alcance de sus objetivos y metas y la aplicación de soluciones que permiten resolver los problemas de la misma. De allí, según Duarte (2010) una de las tantas exigencias que impone el rol de empresario es la de tomar decisiones de manera constante, pero habitualmente son muy pocos los que se detienen a considerar el proceso secuencial y sistemático que esto impone a fin de conseguir realmente efectividad a través de la decisión tomada.

**Variable:** Sistema de información gerencial

**Dimensiones:** Subsistema de información gerencial

**Sub-dimensión:** Contable, financiero

**Cuadro 10.** Fases: Contabilidad de Costo. Presupuesto y Planeación de Utilidades

|              | Indicador: Contabilidad de costo  |     |  |     | Indicador: Presupuesto                      |     |   |     | Indicador: Planeación de utilidades           |     |   |     |  |     |
|--------------|---|-----|--|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|--|-----|
|              | ¿La unidad de producción agrícola (UPA) cuenta con un sistema de contabilidad de costo? |     | ¿Al momento de tomar una decisión relacionada con los costos, toma en cuenta los informes de costos de producción? |     | ¿En la UPA se realizan planes estratégicos? |     | ¿En la UPA se realizan planes operativos? |     | ¿Se preparan estados financieros proyectados? |     | ¿En la UPA se preparan presupuesto operativo? |     | ¿Se elaboran metas a cumplir en las diferentes actividades operativas? |     |
|              | FA  | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  | FA   | FR  |
| <b>SI</b>    | 8   | 89  | 9  | 100 | 5   | 56  | 7   | 78  | 5   | 56  | 5   | 56  | 5  | 56  |
| <b>NO</b>    | 1   | 11  |  |     | 4   | 44  | 2   | 22  | 4   | 44  | 4   | 44  | 4  | 44  |
| <b>TOTAL</b> | 9   | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 | 9  | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

www.bdigital.ula.ve

### Análisis

En el cuadro 10, se establece en un 100% que al momento de tomar una decisión relacionada con los costos, si se toma en cuenta los informes de costos de producción, con un 89% las respuestas enfocan la unidad de producción agrícola (UPA) si cuenta con un sistema de contabilidad de costo, para un 78% en la UPA si se realizan planes operativos. Por otro lado, en un 56% de las respuestas se expresa que en la UPA si se realizan planes estratégicos, además si se preparan estados financieros proyectados, como también si se preparan presupuestos operativos y si se elaboran metas a cumplir en las diferentes actividades operativas. Sobre esta base, según Salinas (2010) el resultado del plan de sistemas debe, por tanto, orientar las actuaciones en materia de desarrollo de sistemas de información con el objetivo básico de apoyar la estrategia corporativa, elaborando una arquitectura de la información y un plan de proyectos informáticos para dar

apoyo a los objetivos estratégicos de la organización tanto para el área de costos, como de planes estratégicos, operativos como financieros.

**Variable:** Sistema de información gerencial

**Dimensiones:** Subsistema de información gerencial

**Sub-dimensión:** de producción agrícola

**Cuadro 11.** Fases: Producción. Inventarios. Compras y Distribución de Productos.

|              | Indicador: Producción                    |     |   |     | Indicador: Inventarios   |     | Indicador: Compras  |     |  |     | Indicador: Distribución de productos                     |     |
|--------------|--|-----|---|-----|--|-----|---|-----|--|-----|--|-----|
|              | ¿La U.P.A. prepara planes de producción? |     | ¿La U.P.A. prepara informes para la toma de decisiones? |     | ¿La U.P.A. posee sistema de control de inventarios de insumos para sus procesos productivos? |     | ¿La U.P.A. prepara planes de compras de insumos para la producción? |     | ¿La U.P.A. prepara informes de compras e inventarios para la toma de decisiones? |     | ¿Se realizan las rutas de distribución de los productos? |     |
|              | FA                                       | FR  | FA  | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  | FA   | FR  | FA   | FR  |
| <b>SI</b>    | 5  | 56  | 4   | 44  | 5  | 56  | 9   | 100 | 4  | 44  | 4  | 44  |
| <b>NO</b>    | 4  | 44  | 5   | 56  | 4  | 44  | 5   | 56  | 5  | 56  | 5  | 56  |
| <b>TOTAL</b> | 9  | 100 | 9   | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 | 9  | 100 | 9  | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

Con respecto a los resultados anteriores, un 100% de los datos manifiesta que la U.P.A. si prepara planes de compras de insumos para la producción y en 56% de las respuestas las mismas establecen que la U.P.A. si prepara planes de producción, además la U.P.A. también la U.P.A. posee sistema de control de inventarios de insumos para sus procesos productivos. Sin embargo, con un 56% la U.P.A. no prepara informes para la toma de decisiones, tampoco la U.P.A. no prepara informes de compras e inventarios para la toma de decisiones y no realizan las rutas de distribución de los productos.

Como se puede apreciar, la empresa tiene resultados en ciertas aéreas organizacionales, no obstante todavía no efectúa con efectividad



informes en procesos relevantes como en la toma de decisiones, inventarios y distribución de resultados, surgiendo la necesidad de incentivar la aplicación de sistemas de información gerencial donde según Salinas (2010) el objetivo de un plan de sistemas de información es proporcionar un marco estratégico de referencia para los sistemas de información de un determinado ámbito de la organización que integrados con la técnica de la administración de los Sistemas de Información permiten conducir y controlar milimétricamente a la organización sobre todo en el avance de la producción.

**Variable:** Sistema de información gerencial

**Dimensiones:** Subsistema de información gerencial

**Sub-dimensión:** de mercadotecnia

**Cuadro 12.** Fase: Pronósticos de Ventas

| Indicador: Promoción de ventas |   |    |  |    |   |    |   |    |
|--------------------------------|---|----|--|----|---|----|---|----|
| SI<br>NO<br>TOTAL              | ¿Se elaboran planes de ventas en unidades monetarias? |    | ¿Se elaboran planes de ventas en unidades físicas? |    | ¿Se preparan informes de ventas para la toma de decisiones? |    | ¿Se realizan análisis históricos de ventas? |    |
|                                | FA  | FR | FA   | FR | FA  | FR | FA  | FR |
|                                | 4   | 44 | 7  | 78 | 4   | 44 | 4   | 44 |
|                                | 5   | 56 | 2  | 22 | 5   | 56 | 5   | 56 |
| 9                              | 100   | 9  | 100  | 9  | 100   | 9  | 100   |    |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

Los encuestados manifestaron de acuerdo a los datos anteriores, que un 78% si se elaboran planes de ventas en unidades físicas. Por otra parte, el 56% establece que no se elaboran planes de ventas en unidades monetarias, a su vez, tampoco se preparan informes de ventas para la toma de decisiones y no se realizan análisis históricos de ventas. De acuerdo a lo anteriores, se plantea que la empresa necesita reforzar las anteriores a partir de sistemas de información gerencial, que les ayude a organizarlas y evitar

pérdidas de información o problemas dentro de las mismas. De allí, que dentro de los

Sistemas de Información Gerencial según Salinas (2010) el propósito de este proceso es analizar un conjunto concreto de necesidades de la organización, con la idea de proponer una solución a corto plazo. Los criterios con las que se hace esta propuesta no serán estratégicos si no tácticos y relacionados con aspectos económicos, técnicos y operativos.

**Cuadro 13.** Fase: Margen de Utilidad

| Indicador: Margen de utilidad |   |     |  |     |  |     |  |     |
|-------------------------------|---|-----|--|-----|--|-----|--|-----|
|                               | ¿Se preparan estados financieros comparativos de un periodo con otro? |     | ¿Se analizan la relación precio-costos de los productos? |     | ¿Se identifican los costos fijos de los productos? |     | ¿Se identifican los costos variables de los productos? |     |
|                               | FA  | FR  | FA   | FR  | FA   | FR  | FA   | FR  |
| <b>SI</b>                     | 7   | 78  | 6  | 67  | 5  | 56  | 7  | 78  |
| <b>NO</b>                     | 2   | 22  | 3  | 33  | 4  | 44  | 2  | 22  |
| <b>TOTAL</b>                  | 9   | 100 | 9  | 100 | 9  | 100 | 9  | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

En el cuadro antes expuesto, se evidencia en 78% si se preparan estados financieros comparativos de un periodo con otro y también se identifican los costos variables de los productos. Asimismo, el 67% expresa que si se analizan la relación precio-costos de los productos y el 56% plantea que si se identifican los costos fijos de los productos. En base a lo anterior se establece la importancia de revisar el margen de utilidad de la empresa que según Duarte (2010) es un indicador financiero que se emplea para medir la rentabilidad de una empresa. Se expresa mediante la relación que existe entre las utilidades de la empresa y los ingresos netos por ventas.

**Cuadro 14. Fase: Estrategia de Promoción**

|  |  | Indicador: Estrategias de promoción  |     |
|--|--|--|-----|
|  |  | ¿Se aplican algunas de las siguientes estrategias de promoción de los productos? |     |
|  |  | FA   | FR  |
| Publicidad<br>Promociones<br>Relaciones Públicas<br>Fuerza de ventas<br>Directo<br>TOTAL |  |  |     |
|  |  |  |     |
|  |  |  |     |
|  |  |  |     |
|  |  | 9  | 100 |
|  |  | 9  | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis**

En los datos antes presentados, se logra observar que la totalidad de los encuestados en un 100% expresan que solo se aplican estrategia directa para de promoción de los productos. Como se ve en estos resultados la empresa necesita mejorar el proceso de promoción de productos para fortalecer sus ventas y producción como la competencia con las demás. Por lo tanto, la implementación de un Sistema de Información gerencial serviría de proyección inmediata para tal fin. De allí, que Salinas (2010) plantea todas las funciones empresariales y muchos procesos empresariales se ven afectados por las actividades de comercio electrónico. Ejemplo, empresas interconectadas en red están orientadas hacia el cliente y el mercado. Ellas continuamente supervisan y evalúan información en línea sobre sus clientes, proveedores y competidores con base en sus sitios Web. Esta información está disponible por medio de intranets para todas las funciones empresariales, y se utiliza para planear el desarrollo de productos, los programas de marketing, servicio al cliente y las estrategias competitivas de una empresa.

**Variable:** Sistema de información gerencial  
**Dimensiones:** Subsistema de información gerencial  
**Sub-dimensión:** de personal

**Cuadro 15.** Fases: Necesidades. Selección. Entrenamiento. Actualización

|              | Indicador: Necesidades                                  |  | Indicador: Selección  |  | Indicador: Entrenamiento |     | Indicador: Actualización |     |
|--------------|---|--|---|--|--------------------------|-----|--------------------------|-----|
|              | ¿La U.P.A. realiza estudios de necesidades de personal? | ¿La U.P.A. posee un programa de selección de personal? | ¿La U.P.A. realiza entrenamiento de las distintas labores realizadas por el personal? | ¿La U.P.A. ofrece cursos de actualización al personal en las diferentes funciones? |                          |     |                          |     |
|              | FA  | FR   | FA  | FR   | FA                       | FR  | FA                       | FR  |
| <b>SI</b>    | 5   | 56   | 4   | 44   | 2                        | 22  | 1                        | 11  |
| <b>NO</b>    | 4   | 44   | 5   | 56   | 7                        | 78  | 8                        | 89  |
| <b>TOTAL</b> | 9   | 100  | 9   | 100  | 9                        | 100 | 9                        | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

En el cuadro 15, se observa en un 89% que los encuestados respondieron que la U.P.A. no ofrece cursos de actualización al personal en las diferentes funciones. Asimismo, en un 78% la U.P.A. no realiza entrenamiento de las distintas labores realizadas por el personal, a su vez con un 56% la U.P.A. no posee un programa de selección de personal. Sin embargo, con 56% la U.P.A. si realiza estudios de necesidades de personal. En este sentido, la empresa necesita programar jornadas de capacitación para su personal en cuanto a funciones dentro de la empresa incluyendo la tecnológica, como de carácter laboral para el mejor desempeño de la misma. En base a lo anterior Duarte (2010) plantea que dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos, es decir cada persona debe estar preparado ocupar las funciones que requiera la empresa.

**Variable:** Sistema de información gerencial  
**Dimensiones:** Subsistema de información gerencial  
**Sub-dimensión:** Directivo

**Cuadro 16.** Fases: Planificación y Organización.

|              | Indicador: Planificación                                 |     |  |     | Indicador: Organización                          |     |  |     |
|--------------|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|
|              | ¿La U.P.A. tiene objetivos a largo plazo (estratégicos)? |     | ¿La U.P.A. tiene objetivos a corto plazo (operativos)? |     | ¿Existe un manual de organización (organigrama)? |     | ¿Existe un manual de políticas y procedimientos establecidos en la U.P.A.? |     |
|              | FA   | FR  | FA   | FR  | FA   | FR  | FA   | FR  |
| <b>SI</b>    | 7  | 78  | 9  | 100 | 7  | 78  | 3  | 33  |
| <b>NO</b>    | 2  | 22  |  |     | 2  | 22  | 6  | 67  |
| <b>TOTAL</b> | 9  | 100 | 9  | 100 | 9  | 100 | 9  | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

www.bdigital.ula.ve

### **Análisis**

Según los resultados antes expuestos se puede evidenciar, en un 100% que la U.P.A. tiene objetivos a corto plazo (operativos), el 78% expresa que la U.P.A. si tiene objetivos a largo plazo (estratégicos) y también existe un manual de organización (organigrama). No obstante, con un 67% no existe un manual de políticas y procedimientos establecidos en la U.P.A. Sobre esta base, para Salinas (2010) la planificación es un proceso importante, ya que permite prevenir, anticipadamente lo que debe hacerse, con los recursos disponibles, con los objetivos y oportunidades de la empresa. Por otro lado la organización, ayuda a definir claramente las diferentes funciones que cada individuo tiene dentro de una institución en general.

**Cuadro 17. Fases: Dirección y Control**

|       | Indicador: Dirección  |     |  |     |   |     | Indicador: Control  |     |
|-------|---|-----|--|-----|---|-----|---|-----|
|       | ¿Existe un flujo de información establecido para la toma de decisiones? |     | ¿Delega autoridad en empleados de otros niveles? |     | ¿Utiliza una comunicación continua con el personal? |     | ¿Existen indicadores financieros para el control de las operaciones de la U.P.A.? |     |
|       | FA  | FR  | FA   | FR  | FA  | FR  | FA  | FR  |
| SI    | 7   | 78  | 6  | 67  | 9   | 100 | 2   | 22  |
| NO    | 2   | 22  | 3  | 33  |   |     | 7   | 78  |
| TOTAL | 9   | 100 | 9  | 100 | 9   | 100 | 9   | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis [www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Con respecto al cuadro anterior, se evidencia que la totalidad de los encuestados en un 100% si utiliza una comunicación continúa con el personal. Asimismo, en un 78% si existe un flujo de información establecido para la toma de decisiones. Sin embargo, otro 78% manifestó que no existen indicadores financieros para el control de las operaciones de la U.P.A. y por último un 67% dice que si se delega autoridad en empleados de otros niveles. En base a estos resultados, dentro de toda empresa es relevantes dos procesos como son la dirección y el control según Rodríguez J (2002) la primera pone a funcionar a la empresa y la dinamiza y la segunda se cerciora e informa si los hechos van de acuerdo con los objetivo.

**Variable:** Sistema de información gerencial

**Dimensiones:** Subsistema de información gerencial

**Sub-dimensión:** Procesamiento

**Cuadro 18.** Fase: Automatización

| Indicador: Automatización |  |     |  |     |   |     |                                      |     |  |     |                                      |     |
|---------------------------|--|-----|--|-----|---|-----|--------------------------------------|-----|--|-----|--------------------------------------|-----|
|                           | ¿De qué forma registran la contabilidad? |     | ¿Cómo registran la información relacionada con los costos de producción? |     | ¿De qué forma preparan los presupuestos |     | ¿De qué manera procesan las compras? |     | ¿Qué medios utilizan para controlar los inventarios? |     | ¿De qué manera registran las ventas? |     |
|                           | FA                                       | FR  | FA   | FR  | FA                                      | FR  | FA                                   | FR  | FA   | FR  | FA                                   | FR  |
| <b>Automático</b>         | 7  | 78  | 7  | 78  | 5                                       | 56  | 7                                    | 78  | 4  | 44  | 7                                    | 78  |
| <b>Manual</b>             | 2  | 22  | 2  | 22  | 4                                       | 44  | 2                                    | 22  | 5  | 56  | 2                                    | 22  |
| <b>TOTAL</b>              | 9  | 100 | 9  | 100 | 9                                       | 100 | 9                                    | 100 | 9  | 100 | 9                                    | 100 |

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis

Con respecto al cuadro 18, se logra establecer con 78% la forma en que se registran la contabilidad, como se procesan las compras y se registran las ventas es automática, y el 56% también dice que la forma de llevar los presupuestos es automática. Sin embargo, otro 56% plantea que la forma manual es el medio que se utiliza para controlar los inventarios. Como se puede apreciar, la empresa utiliza la forma automatizada para algunos procesos dentro de la organización pero no se desarrollan como un Sistema de Información Gerencial en toda su extensión, sino solo como una forma de guardar datos. En este sentido, Salinas (2010), establece que la importancia del SIG es que permiten capturar, procesar, almacenar y transmitir los datos de toda la cadena productiva de una compañía, con el fin de ofrecer información confiable y en tiempo real para mejorar el control sobre la empresa y apoyar la toma de decisiones.

**Caracterización de los sistemas y sub-sistemas de información gerencial desde el punto de vista de sus componentes evidenciados en las GUPAMC.**

1. La unidad de producción agrícola (UPA) cuenta con un sistema de contabilidad de costo que le permite tener información contable vigente.
2. No Se preparan estados financieros proyectados, a pesar de contar con un sistema contabilidad de costo, no se realizan los la proyección de los estados financieros.
3. En las U.P.A. estudiadas no se prepara informes para la toma de decisiones, por ello, las mismas se generan bajo incertidumbre.
4. Para el control de inventarios, cuentan posee sistema de control de inventarios de insumos para sus procesos productivos, de allí que se realicen planes de compras de insumos para la producción.
5. En las U.P.A. estudiadas no se elaboran planes de ventas en unidades monetarias, además, no se realizan análisis históricos de ventas. De igual manera se preparan estados financieros comparativos de un periodo con otro y se identifican los costos variables de los productos.
6. En cuanto al manejo de personal, se realizan estudios de necesidades de personal, el problema es que no existe un sistema de información gerencial que canalice dicha información para que sea tomada en cuenta al momento de tomar decisiones gerenciales.
7. En la U.P.A., existe un flujo de información establecido para la toma de decisiones, pero no hay indicadores financieros para el control de las operaciones de la U.P.A.
8. La contabilidad, costos de registros de producción, preparación de presupuesto, las compras se realizan de manera automática.



Tomando en cuenta los aspectos que caracterizan el sistema subsistemas de información gerencial en las U.P.A. estudiadas e puede decir que estos presentan grandes debilidades, esto debido a que hay mecanismos de incluir la información, en algunos casos de manera automatizada, el problema se presenta es en el proceso de la misma y la utilización de los resultados. Según los resultados de la información, el sistema de información gerencial se queda en el INPUT, en la entrada de datos, pero no hay proceso ni OUTPUT, por lo tanto, las tomas de decisiones gerenciales se realizan en la mayoría de los casos bajo incertidumbre.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Luego de haber realizado el estudio de la investigación, por medio de la aplicación de la técnica de la encuesta con un instrumento tipo cuestionario con varias alternativas de respuesta y su respectivo análisis, se establece las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos del estudio:

Con respecto al primer objetivo específico “Identificar las decisiones estratégicas, tácticas y operativas frecuentes entre los grandes productores del Municipio Colon del Estado Zulia” se concluye que la junta directiva es quien se encarga de todo lo relacionado con los aspectos económicos de la empresa que conlleva al desarrollo de las decisiones estratégicas, tácticas como operativas de la organización; predominando todavía la alta gerencia conformada por los propietarios y la Junta Directiva, ésta última conformada en su mayoría por miembros de la familia.

Por otro lado, la alta gerencia sigue manteniendo más decisiones y responsabilidades que la gerencia intermedia; donde la gerencia intermedia puede proporcionar a la alta gerencia información sobre la tendencia de las ventas, las utilidades, problemas y oportunidades que tiene cada producto en el mercado. Asimismo, la alta gerencia se encarga de la distribución de los recursos, establecen las políticas y procedimientos, dirigen la producción, deciden sobre las alternativas de financiamiento, establecen los mecanismos y medios de cobro, establecen las premisas de funcionamiento, los programas de motivación al personal y aplican los correctivos necesarios cuando son requeridos.

Del mismo modo, además de las funciones que les son propias a la alta gerencia, también asumen el rol de la gerencia media desarrollando funciones tales como: la compra de insumos, el manejo de la producción, la distribución y venta de los productos, los mercados objetivos y clientes, los incentivos al personal, dejando para la gerencia media el seguimiento y cumplimiento de las responsabilidades con los organismos oficiales, y comparten las funciones de la coordinación del transporte de los productos y el reclutamiento de personal.

Se evidencia que la junta directiva se reserva las decisiones de más largo plazo como son la elaboración de programas, dejando a al nivel de supervisión los relacionado con aspectos inmediatos como la selección, calificación y contrato del talento humano. Asimismo, la alta gerencia asumen funciones operativas que le corresponden al nivel bajo o de supervisión por tratarse de aspectos operativos, entre las cuales podemos mencionar: la calidad de los insumos a comprar, sistemas y técnicas de producción, compartiendo la función de los niveles de inventario a manejar, las necesidades de talento humano, dejando a los encargados o supervisores el manejo y control de las plagas y enfermedades y la selección del personal necesario para el proceso de producción.

El manejo de las grandes unidades de producción están en su mayoría controladas por la alta gerencia: sus propietarios o mediante una Junta Directiva y las decisiones siguen un esquema formal de contextualización de la situación, evaluación de las alternativas posibles, aunque se entremezclan con la experiencia en el tipo de negocio, buscando siempre maximizar los resultados económicos y financieros, previamente planteados para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo al segundo objetivo específico “Describir el proceso de toma de decisiones o solución de problemas de tipo estratégico, táctico y operativo a nivel de las grandes unidades de producción agrícola en el municipio Colón (GUPAMC)” se concluye que la empresa en forma positiva

sigue diferentes aspectos para la toma de decisiones tanto para solucionar problemas como para la realización del proceso. Estos aspectos se centran en los diferentes subsistemas que maneja la organización que tienen presencia dentro de las unidades de producción, tales como el subsistema financiero, manejando contabilidad de costos, informes de costos en su totalidad. Aunque se observa la existencia de planes estratégicos, no todos los implementan, caso contrario con los planes operativos que si son acogidos en la mayoría.

Con respecto al tercer objetivo específico “Identificar los sistemas y sub-sistemas de información gerencial que se evidencian entre las grandes unidades de producción agrícola en el municipio Colón” se concluye que la empresa toma en cuenta los informes de costos de producción, contando con un sistema de contabilidad de costos, que los lleva a realizar planes operativos, estratégicos como financieros, presupuestos operativos elaborando metas a cumplir en las diferentes actividades de esta área.

El resultado del plan de sistemas anterior debe, por tanto, orientar las actuaciones en materia de desarrollo de sistemas de información con el objetivo básico de apoyar la estrategia corporativa, elaborando una arquitectura de la información y un plan de proyectos informáticos para dar apoyo a los objetivos estratégicos de la organización tanto para el área de costos, como de planes estratégicos, operativos como financieros.

La empresa tiene resultados en ciertas áreas organizacionales, no obstante todavía no efectúa con efectividad informes en procesos relevantes como en la toma de decisiones, inventarios y distribución de resultados, surgiendo la necesidad de incentivar la aplicación de sistemas de información gerencial que permita preparar planes, informes, controles de inventarios, planes de compras de insumos que aunque son establecidos en la mayoría de las grandes unidades de producción necesitan actualizarse.

En cuanto, al cuarto objetivo específico “Caracterizar los sistemas y sub-sistemas de información gerencial desde el punto de vista de sus componentes (entradas, análisis, salida) evidenciados en las GUPAMC” se concluye que en la empresa no se elaboran planes de ventas en unidades monetarias, a su vez, tampoco se preparan informes de ventas para la toma de decisiones y no se realizan análisis históricos de ventas. En este sentido, la empresa necesita reforzar los anteriores aspectos a partir de sistemas de información gerencial, que les ayude a organizarlas y evitar pérdidas de información o problemas dentro de las mismas.

En el subsistema de mercadotecnia se observa un mercadeo directo de los productos, preparan rutas de distribución, analizan la relación precio-costos de los productos, aunque tienen mayor control sobre los costos directos de producción que sobre los indirectos situación que debe ser considerada ya que en algunas situaciones los costos indirectos fijos se presentan en mayor proporción. Asimismo, la empresa necesita mejorar el proceso de promoción de productos para fortalecer sus ventas y producción como la competencia con las demás. Por lo tanto, la implementación de un Sistema de Información gerencial serviría de proyección inmediata para tal fin

En cuanto al subsistema del personal no se observa un control adecuado de los mismos, debido a lo difícil de su oferta, lo que conlleva a reclutar personal sin muchas condiciones. En este sentido, la empresa necesita programar jornadas de capacitación para su personal en cuanto a funciones dentro de la empresa incluyendo la tecnológica, como de carácter laboral para el mejor desempeño de la misma.

Por otra parte, la empresa cuenta con objetivos a largo plazo (estratégicos) y con un manual de organización (organigrama), sin embargo, la organización no tiene un manual de políticas y procedimientos establecido por la misma, lo que ayudaría a definir claramente las diferentes funciones que cada individuo tiene dentro de la institución en general. Asimismo, mantienen un flujo de información como de comunicación con el personal;

pero preocupa la situación del no manejo de indicadores financieros para su análisis y evolución de las unidades de producción.

La empresa utiliza la forma automatizada para algunos procesos dentro de la organización pero no se desarrolla como un Sistema de Información Gerencial en toda su extensión, sino solo como una forma de guardar datos, lo que no permite ampliar capturar, procesar, almacenar y transmitir los datos de toda la cadena productiva de la compañía, con el fin de ofrecer información confiable y en tiempo real para mejorar el control sobre la empresa y apoyar la toma de decisiones.

### **Recomendaciones**

-En la empresa se debe implementar un Sistema de Información Gerencial que permita lograr el avance como progreso de la misma en todos los ámbitos de la organización. Dicho sistema debe integrar todos los procesos productivos y administrativos, para centralizar la información recabada, procesarla y colocarla a disposición de las personas que deben tomar las decisiones.

-En la organización se deben delegar funciones que permitan que cada nivel concentre sus esfuerzos en sus objetivos, en las grandes unidades de producción objeto de estudio se debe también comisionar funciones ya que la alta gerencia asume roles que corresponden a los niveles medios.

-Deben implementarse planes estratégicos en su totalidad, ya que por tratarse de productos de consumo masivo y, necesario para el bienestar del consumidor se ven afectados por situaciones de incertidumbre tanto para la venta como para el conocimiento del mismo.

-Implementar presupuestos, objetivos y metas operativas, además manejar las herramientas de la contabilidad administrativa como los estados financieros proyectados que garanticen su permanencia en el mercado.

-En el ámbito de la producción y venta deben implementarse mecanismos de control de insumos, procesos, reportes que permitan el seguimiento y control de la producción y venta.

-Establecer mecanismos de control de los costos fijos, más cuando desde el punto de vista legal están limitados.

-Crear programas de talento humano que contengan pautas para su reclutamiento, selección, capacitación, actualización y motivación que le permitan crear la oferta de preferencia a estas unidades de producción como prioridad a la hora de búsqueda de empleo por los beneficios que aportan.

-Implementar manuales de normas y procedimientos que generen un clima organizacional adecuado.

-Desarrollar jornadas de capacitación para todo el personal, en cuanto al manejo de sistemas de información gerenciales.

-Implementar el análisis de la información financiera mediante indicador que le permitan monitorear el desarrollo de las unidades de producción.

## BIBLIOGRAFIA

- Araque, A. y Martínez, E. (2009). Influencia de los Sistemas de formación Financiero en la Rentabilidad Económica de las Unidades de producción Agropecuarias del Municipio Colón-Estado Zulia. Tesis de pregrado Universidad Nacional Experimental Sur del Lago “Jesús María Semprum”.
- Arias, F. (2004), “El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica”, (4ª ed.). Editorial Epísteme C.A, Caracas – Venezuela.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 5ª Edición, Venezuela, Editorial Espíteme.
- Azuaje, J., Escobar, D., Oliveros, D., y Pernia, E., (2009), Determinación de los efectos de la Aplicación de Normas Internacionales de Información Financiera a los Estados Financieros de la Empresa Ganadería Venezuela para el Periodo Contable 1º de Enero al 31 de Diciembre de 2007”. Disponible: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Nic-41/1049963.html>
- Balestrini, M. (1997). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Editorial BL Consultores Asociados, Caracas – Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora un Proyecto de Investigación. Editorial BL. Consultores Asociados, Caracas, Venezuela. 7ma ed.
- Becker Morton y Jackobsen, Lyle. (1980) Contabilidad de costos Un enfoque administrativo y de gerencia. McGraw Hill. Mexico. 1980.
- Brombin, E. (2013) Sociedad de la información y la toma de decisiones en las empresas automotrices del municipio Colon del estado Zulia. Universidad Fermín Toro, para optar al título de Magister en Gerencia Empresarial
- Callaci, C. (2002). La organización en la empresa familiar. Instituto nacional de tecnología agropecuaria (INTA). Estación experimental agropecuaria Rafaela Buenos Aires Argentina.
- Duarte, F (2010). Los Sistemas de Información y las nuevas gerencias. Editorial Solares. Madrid, España.
- Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal y Afines (FONDAFA), actualmente denominado Fondo de Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS),



- Gómez M., y Balkin, D. (2002) Administración. McGraw - Hill. Aravaca, Madrid.
- Hernandez Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2006). Metodología de investigación, McGraw-Hill, 4<sup>ta</sup> Edición.
- Martínez, E. (2000). Diseño de un sistema contable para la empresa agropecuaria el Rio, S.A. Productora de leche bovina. Universidad Nacional Abierta (UNA). Tesis inédita. Universidad Nacional Abierta (UNA). Programa Contaduría Pública. Santa Bárbara de Zulia, Venezuela.
- Mcleod, R. (2000) Sistemas de Información Gerencial. 7° Edición. México. 2000.
- Méndez, C. (2010) Metodología: diseño y desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4<sup>a</sup>. Ed. México. Limusa.
- Moyano, J. y Bruque, S. (S/F) Administración de la empresas y organización De la Producción. Libro Digital de la Escuela Universitaria Politécnica de Linares. Universidad de Jaen.
- Murdick, R. y Munson, J. (1988). Sistemas de Información Administrativa. Segunda Edición. Impreso en México en Diciembre 1988.
- Navarro, J. (2011) Aplicabilidad de Norma Internacional de Contabilidad (NIC-41) en las Unidades de Producción. Caso: parroquia Santa Bárbara Del municipio Colón, estado Zulia. Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum" (UNESUR). Tesis de Pregrado. Venezuela.
- Neuner, John J. W. Contabilidad de Costos Principios y Prácticas. Unión tipográfica Editorial Hispano-Americana. España. 1979.
- Ochoa, G. (2002) Administración Financiera. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Robles, G. y Alcérrea, C. (2000) Administración un enfoque interdisciplinario. Editorial Pearson Educación. México. 2000.
- Rodríguez, J. (2001) "Sinopsis de Auditoría Administrativa". Séptima Edición. Editorial Trillas. México, 2001.
- Salinas, C (2010). Las Gerencia del siglo XXI. Editorial Trillas. México.

Stari, R. y Reynolds, G. (1.999). Principios de sistemas de información, 4ta. edición. International Thonson Editores. 1999.

Stoner, J. Freeman, E. y Gilber, D. (1996) "Administración". Edición sexta, Pearson Educación. Mexico

Tamayo y Tamayo (2001). El proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, 4ta. Edición México.

U.P.E.L. (2006). Manual de Trabajo de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Urdaneta de Galue, Fátima y Otros (2009). Gestión de tecnología de en sistemas ganaderos de doble propósito.

Welsh, G. (1972) "Presupuestos, planificación y control de las utilidades. UTEHA. México. 1972.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

## CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION.

### VALIDACION

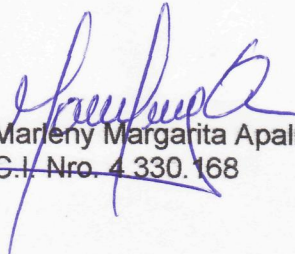
En mi calidad de experto en el área, valido el instrumento de medición a utilizar en el trabajo de grado intitulado:

**“Sistemas de información gerencial y Toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del Municipio Colón del Edo. Zulia”.**

Presentado por el Lcdo. William de Jesús Molina Dávila, titular de la cédula de identidad Nro. 9.397.589, para optar al grado de Magister en Administración

Hago constar que dicho instrumento cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado en la investigación y ser sometido a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la Ciudad de Santa Bárbara de Zulia Edo. Zulia a los 31 días del mes de Julio de 2014.

  
Prof. Marleny Margarita Apalmo  
C.I. Nro. 4.330.168

## CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION.

### VALIDACION

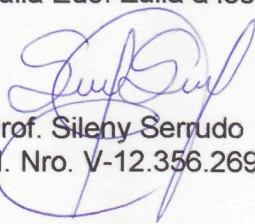
En mi calidad de experto en el área, valido el instrumento de medición a utilizar en el trabajo de grado intitulado:

**“Sistemas de información gerencial y Toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del Municipio Colón del Edo. Zulia”.**

Presentado por el Lcdo. William de Jesús Molina Dávila, titular de la cédula de identidad Nro. 9.397.589, para optar al grado de Magister en Administración

Hago constar que dicho instrumento cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado en la investigación y ser sometido a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la Ciudad de Santa Bárbara de Zulia Edo. Zulia a los 31 días del mes de Julio de 2014.



Prof. Sileny Serrudo  
C.I. Nro. V-12.356.269

## CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION.

### VALIDACION

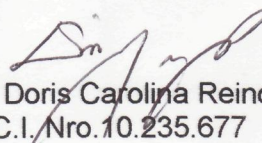
En mi calidad de experto en el área, valido el instrumento de medición a utilizar en el trabajo de grado intitulado:

**“Sistemas de información gerencial y Toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del Municipio Colón del Edo. Zulia”.**

Presentado por el Lcdo. William de Jesús Molina Dávila, titular de la cédula de identidad Nro. 9.397.589, para optar al grado de Magister en Administración

Hago constar que dicho instrumento cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado en la investigación y ser sometido a la presentación pública y evaluación respectiva.

En la Ciudad de Santa Bárbara de Zulia Edo. Zulia a los 31 días del mes de Julio de 2014.

  
Prof. Doris Carolina Reinosa Pulido  
C.I. Nro.10.235.677



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

Sistemas de información Gerencial y Toma de decisiones  
a nivel de los grandes productores agrícolas del municipio  
Colón del estado. Zulia.

Autor: **Licdo. William de J. Molina D.**

Tutor: **Msc. José Arellano**

Mérida, Julio 2014

C.C.Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

## **PRESENTACIÓN**

El presente instrumento tiene como propósito dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, los cuales están orientados al Análisis de los Sistemas de Información gerencial para la toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del municipio Colón del estado Zulia. Por este motivo se requiere de usted toda la colaboración que pueda prestar para el alcance de los fines propuestos. Cabe destacar que los datos suministrados serán de uso confidencial y para fines exclusivos de esta investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **INSTRUCCIONES**

Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.

Responda con sinceridad.

Marque con una "X" la alternativa que usted considere correcta.

Cualquier duda puede ser consultada al encuestador.

El Investigador

Muchas gracias.



## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar los sistemas de información gerencial y toma de decisiones a nivel de los grandes productores agrícolas del municipio Colón del estado Zulia.

### **ESPECÍFICOS**

Identificar las decisiones, estratégicas, tácticas y operativas, frecuentes entre los grandes productores del municipio Colón del Estado Zulia.

Describir el proceso de toma de decisiones o solución de problemas de tipo estratégico, táctico y operativo a nivel de las grandes unidades de producción agrícola en el municipio Colón (GUPAMC).

Identificar los sistemas y sub-sistemas de información gerencial que se evidencian entre las unidades de producción agrícola en el municipio Colón.

Caracterizar los sistemas y sub-sistemas de información gerencial evidenciados en las unidades de producción agrícola del el municipio Colón.

| CUESTIONARIO                              |  |             |                 |          |            |         |
|---|--|-------------|-----------------|----------|------------|---------|
| Sub-Dimensión : Alta Gerencia             |  | Propietario | Junta Directiva | Gerencia | Supervisor | Ninguno |
| 1   | ¿Quién programa la distribución de los recursos?   |             |                 |          |            |         |
| 2   | ¿Quién diseña los presupuestos?  |             |                 |          |            |         |
| 3   | ¿Quién define los rubros a cultivar?   |             |                 |          |            |         |
| 4   | ¿Quién decide sobre las alternativas de financiamiento?  |             |                 |          |            |         |
| 5   | ¿Quién establece los mecanismos y medios de cobro?   |             |                 |          |            |         |
| 6   | ¿Quién aplica los correctivos sobre las debilidades que se evidencian en la Unidad de Producción Agrícola (UPA)? |             |                 |          |            |         |
| 7   | ¿Quién establece las premisas generales de funcionamiento de las UPA?  |             |                 |          |            |         |
| <b>Sub-Dimensión: Gerencia Intermedia</b> |  |             |                 |          |            |         |
| 8   | ¿Quién decide sobre la compra de insumos?  |             |                 |          |            |         |
| 9   | ¿Quién elabora los reportes para declaraciones u obligaciones gubernamentales?                                   |             |                 |          |            |         |

|   |   |                    |                        |                 |                   |                |
|---|---|--------------------|------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 10                                      | ¿Quién establece los niveles de producción?                                       |                    |                        |                 |                   |                |
| 11                                      | ¿Quién decide sobre la distribución de los productos?                             |                    |                        |                 |                   |                |
| 12                                      | ¿Quién selecciona el transporte de los productos?                                 |                    |                        |                 |                   |                |
| 13                                      | ¿Quién define el mercado objetivo o la colocación de los productos en el mercado? |                    |                        |                 |                   |                |
| 14                                      | ¿Quién selecciona los compradores de los productos agrícolas?                     |                    |                        |                 |                   |                |
| 15                                      | ¿Quién decide los mercados en los cuales colocar la producción?                   |                    |                        |                 |                   |                |
| 16                                      | ¿Quién establece los incentivos del personal?                                     |                    |                        |                 |                   |                |
| <b>Sub-Dimensión: Nivel Supervisión</b> |   | <b>Propietario</b> | <b>Junta Directiva</b> | <b>Gerencia</b> | <b>Supervisor</b> | <b>Ninguno</b> |
| 17                                      | ¿Quién establece los estándares relacionados a cantidades de insumos a comprar?   |                    |                        |                 |                   |                |
| 18                                      | ¿Quién establece los niveles de inventario?                                       |                    |                        |                 |                   |                |
| 19                                      | ¿Quién decide sobre los mecanismos de control de las enfermedades del cultivo?    |                    |                        |                 |                   |                |
| 20                                      | ¿Quién decide sobre los mecanismos de erradicación de enfermedades del cultivo?   |                    |                        |                 |                   |                |

|  |  |  |  |  |           |           |
|--|--|--|--|--|-----------|-----------|
| 21   | ¿Quién decide sobre los sistemas y las técnicas de producción agrícola?                                  |  |  |  |           |           |
| 22   | ¿Quién decide sobre la necesidad del talento humano (personal)?  |  |  |  |           |           |
| 23   | ¿Quién efectúa el reclutamiento del talento humano?  |  |  |  |           |           |
| 24   | ¿Quién selecciona el talento humano?   |  |  |  |           |           |
| 25   | ¿Quién establece los programas de motivación para el talento humano?                                     |  |  |  |           |           |
| <b>Sub-Dimensión : Etapas de la Toma de Decisiones</b> |  |  |  |  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
| 26   | ¿Sigue usted algún procedimiento para la toma de decisiones?   |  |  |  |           |           |
| 27   | ¿Es la experiencia uno de los elementos tomados en cuenta cuando se presentan decisiones no programadas? |  |  |  |           |           |
| 28   | ¿Al momento de solucionar un problema contextualiza la situación?  |  |  |  |           |           |
| 29   | ¿Se consideran diversas alternativas de solución al problema?  |  |  |  |           |           |
| 30   | ¿Sigue criterios de maximización económica-financiera?   |  |  |  |           |           |
| 31   | ¿Sigue criterios para alcanzar los objetivos propuestos?   |  |  |  |           |           |

|  |  |           |           |
|--|--|-----------|-----------|
| 32   | ¿Se aplican las soluciones encontradas para resolver el problema?  |           |           |
| <b>Sub-Dimensión : Sub-Sistemas Financieros</b>    |  | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> |
| 33   | ¿La Unidad de Producción Agrícola (U.P.A) cuenta con un sistema de contabilidad de costos?                     |           |           |
| 34   | ¿Al momento de tomar una decisión relacionada con los costos, toma en cuenta informes de costos de producción? |           |           |
| 35   | ¿La U.P.A. realiza planes estratégicos?  |           |           |
| 36   | ¿La U.P.A. realiza planes operativos?  |           |           |
| 37   | ¿Se preparan estados financieros proyectados?  |           |           |
| 38   | ¿La U.P.A. prepara presupuestos operativos?  |           |           |
| 39   | ¿Se elaboran metas a cumplir en las diferentes actividades operativas?   |           |           |
| <b>Sub-Dimensión : Sub-sistemas de producción.</b> |  | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> |
| 40   | ¿La U.P.A. prepara planes de producción?   |           |           |
| 41   | ¿La U.P.A. prepara informes de producción para la toma de decisiones?  |           |           |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 42  | ¿La U.P.A. posee sistema de control de inventarios de insumos para sus procesos productivos? |  |  |
| 43  | ¿La U.P.A. prepara planes de compras de insumos para la producción?                          |  |  |
| 44  | ¿La U.P.A. prepara informes de compras e inventarios para la toma de decisiones?             |  |  |
| 45  | ¿Se elaboran planes de ventas en unidades monetarias?  |  |  |
| 46  | ¿Se elaboran planes de ventas en unidades físicas?   |  |  |
| 47  | ¿Se preparan informes de ventas para la toma de decisiones?                                  |  |  |
| <b>Sub-Dimensión : Sub sistema de Mercadotecnia</b> |  |  |  |
| 48  | ¿Se realizan análisis históricos de ventas?  |  |  |
| 49  | ¿Se analizan las rutas de distribución de los productos?                                     |  |  |
| 50  | ¿Se preparan estados financieros comparativos de un periodo con otro?                        |  |  |
| 51  | ¿Se analiza la relación precio-costos de los productos?                                      |  |  |
| 52  | ¿Se identifican los costos fijos de los productos?   |  |  |

|  |   |           |           |
|--|---|-----------|-----------|
| 53   | ¿Se identifican los costos variables de los productos?  |           |           |
| 54   | ¿Se aplican algunas de las siguientes estrategias de promoción de los productos?<br>Publicidad __ Promociones__ Relaciones Públicas__ Fuerza de Ventas__ Directo_____ |           |           |
| <b>Sub-Dimensión : Sub-sistema de personal</b> |   |           |           |
| 55   | ¿La U.P.A. realiza estudios de necesidades de personal?   |           |           |
| 56   | ¿La U.P.A. posee un programa de selección de personal?  |           |           |
| 57   | ¿La U.P.A. realiza entrenamiento de las distintas labores realizadas por el personal?   |           |           |
| 58   | ¿La U.P.A. ofrece cursos de actualización al personal en las diferentes funciones?  |           |           |
| <b>Sub-Dimensión : Sub sistema Directivo</b>   |   | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> |
| 59   | ¿La unidad de producción Agrícola (U.P.A.) tiene objetivos a largo plazo (Estratégicos).?   |           |           |
| 60   | ¿La unidad de producción Agrícola (U.P.A.) tiene objetivos a corto plazo (Operativos).?   |           |           |
| 61   | ¿Existe un manual de organización (organigrama)?  |           |           |

|                                      |  |                   |               |
|--------------------------------------|--|-------------------|---------------|
| 62                                   | ¿Existe un manual de políticas y procedimientos establecidos en la U.P.A.?       |                   |               |
| 63                                   | ¿Existe un flujo de información establecido para la toma de decisiones?          |                   |               |
| 64                                   | ¿Delega autoridad en empleados de otros niveles?                                 |                   |               |
| 65                                   | ¿Utiliza una comunicación continua con el personal?                              |                   |               |
| 66                                   | ¿Existen indicadores financieros para el control de las operaciones de la U.P.A. |                   |               |
| <b>Sub-Dimensión : Procesamiento</b> |  | <b>Automático</b> | <b>Manual</b> |
| 67                                   | ¿De qué forma registran la contabilidad?   |                   |               |
| 68                                   | ¿Cómo registran la información relacionada con los costos de producción?         |                   |               |
| 69                                   | ¿De qué forma preparan los presupuestos?   |                   |               |
| 70                                   | ¿De qué manera procesan las compras?   |                   |               |
| 71                                   | ¿Qué medios utilizan para controlar los inventarios?                             |                   |               |
| 72                                   | ¿De qué manera registran las ventas?   |                   |               |



|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 73 | ¿De qué forma registran el proceso de contratación del personal?     |  |  |
| 74 | ¿Qué medios utilizan para obtener los estados financieros de la UPA? |  |  |

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

C.C.Reconocimiento